

Tampereen yliopisto
Johtamiskorkeakoulu

PRO GRADU – TUTKIELMA

Sidosryhmädialogi strategisen kuntajohtamisen työkaluna

Nina Lehtinen
Kunta- ja aluejohtaminen
2017

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

Tekijä:	Nina Lehtinen
Tutkielman nimi:	Sidosryhmädialogi strategisen kuntajohtamisen työkaluna
Ohjaaja:	Arto Haveri
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri
Oppiaine:	Kunta- ja aluejohtaminen
Valmistumisvuosi:	2017
Sivumäärä:	93 + liitteet 15 sivua

TIIVISTELMÄ

Kunta on sen asukkaita varten, mikä muuttuvissa toimintaympäristöissä korostuu myös palvelujen suunnittelussa ja toteutuksessa. Uusi kuntalaki velvoittaa kuntia varmistamaan kuntalaisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet osana kunnan palvelujen kehittämistä. Asiakaslähtöisyys ja arvon tuottaminen ovat sujuvien palveluketjujen lähtökohta. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kirjallisuuteen ja tapausesimerkkiin perustuen sidosryhmädialogin käyttöä kunnan strategisessa johtamisessa, jossa keskeistä on kuntalaisten aktiivisen roolin merkityksen korostuminen.

Tässä tutkimuksessa tunnistettiin proaktiivisen strategisen johtamisen tunnuspiirteitä muuttuvissa toimintaympäristöissä. Tulevaisuuden kunnan rooli perustuu ymmärrykseen siitä, että eri tasoilla, eri toimijoiden kesken ja eri tavoin tulee toteuttaa vuoropuhelua. Sidosryhmädialogi toimii eräänlaisena käyttöliittymänä osallisuudelle ja strategiselle johtamiselle muuttuvissa ja monitasoisissa toimintaympäristöissä. Sidosryhmädialogista kunnan strategisen johtamisen työkaluna ei ole tässä kontekstissa aikaisempia tutkimuksia. Aikaisemmat tutkimukset käsittelevät yhteiskuntavastuusta ja sidosryhmäyhteistyöstä yrityskontekstista käsin. Kansainvälisissä tutkimuksissa korostuu uuden julkisen hallinnan ja verkostotoiminnan merkitys. Onnistuneen verkostojohtamisen ja sidosryhmädialogin perustan muodostavat toiminnan läpinäkyvyys, muiden arvostaminen, luottamus ja sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin.

Avainsanat: sidosryhmädialogi, uusi julkinen hallinta (NPG), strateginen kuntajohtaminen

Sisällys

1. JOHDANTO	5
2. SIDOSRYHMÄDIALOGI TUTKIMUSKIRJALLISUUDESSA TEOREETTISENA ILMIÖNÄ	9
2.1. Yhteisöllinen vuorovaikutus.....	9
2.2. SidosryhmädIALOGI ja uusi julkinen johtaminen (NPG).....	10
2.3. Sidosryhmäluokittelu osana strategista johtamista.....	11
2.4. SidosryhmädIALOGIIN perustuva yhteisöllisyys osana kuntastrategian toteuttamista	12
2.5. Sidosryhmäteoriat organisaation moraalisenä viitekehyksenä	15
3. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	18
3.1. Kvalitatiivinen tutkimusote	18
3.2. Hermeneuttis-fenomenologinen tapaustutkimus	19
3.3. Tutkimusaineisto	22
3.4. Tutkimuksen toiminnallinen konteksti	23
3.5. SidosryhmädIALOGI ja arvopohjainen palvelulogiikka	25
4. KUNTAJOHTAMISEN TOTEUTTAMINEN SIDOSRYHMÄDIALOGINA.....	27
4.1. Kasva ja Opi Lempäälässä – sivistystoimen palveluverkko-selvityksen 2016-2021 P.E.S.T.E.L. -toimintaympäristöanalyysi	27
4.2. Palveluverkkoselvitys osana kuntastrategian toteuttamista ja strategista päätöksentekoa	30
4.3. Tulevaisuusohjelma ja uusi juureva kunta – Lempäälä.....	31
5. KASVA JA OPI LEMPÄÄLÄSSÄ 2016 - 2021 - SIVISTYSTOIMEN PALVELUVERKKOSELVITYKSEN PROSESSIKUVAUS.....	38
5.1. Valmistelu- ja päätöksentekoprosessi sidosryhmädIALOGINA.....	39
5.2. Luottamushenkilöstön osallisuus prosessissa	42
6. TULEVAISUUDEN KOULU JA PÄIVÄKOTI – KUNTALAISPAJAT KUNTALAISOSALLISUUTTA TOTEUTTAVANA SIDOSRYHMÄDIALOGINA	44
6.1. Kuntalaispajojen käytännön toteutus.....	45
6.2. Kuntalaispajat sidosryhmädIALOGIN toteuttajana – SWOT-analyysi	47
7. TEEMOITTELUUN PERUSTUVA KUNTALAISTYÖPAJOJEN LAADULLINEN AINEISTOANALYYSI.....	55
7.1. Tulevaisuuden päiväkotia ja koulu Lempäälässä – Kuljun kuntalaispajan teemoittelu (4.11.2015).....	56
7.2. Tulevaisuuden päiväkotia ja koulu Lempäälässä – Moisio koulu -teemoittelu (11.11.2015).....	60
7.3. Tulevaisuuden päiväkotia ja koulu Lempäälässä – Lempoisten koulu (18.11.2015) – teemoittelu.....	65
7.4. Tulevaisuuden koulu ja päiväkotia Lempäälässä – kaikille pajoille yhteinen tema: Varhaiskasvatuksen uudet muodot ja järjestelyt	69
7.5. Arvopaja luottamushenkilöille, rehtoreille ja päiväkodinjohtajille (8.12.2015).....	71
7.6. Päätöksenteko – palveluverkkoselvityksen työohjelma ja kehittämislinjaukset sidosryhmädIALOGIN pohjalta	72
8. KUNTALAISTEN JA PÄÄTTÄJIEN KOKEMUKSIA JA NÄKEMYKSIÄ SIDOSRYHMÄDIALOGISTA STRATEGISEN JOHTAMISEN TYÖKALUNA.....	76
8.1. Mikä motivoi kuntalaista? – Kuntalaisiltaan osallistuneiden kuntalaisten näkemyksiä.....	76
8.2. Kuntapäätäjien näkemyksiä osallisuudesta ja vaikuttamisesta.....	81

9. JOHTOPÄÄTELMÄT.....	85
LÄHTEET.....	88
LIITTEET	93

1. Johdanto

”Lempäälä – luovaa, joustavaa palvelua ja monenlaisia mahdollisuuksia tarjoava ihmisen kokoinen itsenäinen kunta”

(Lempäälän kuntastrategian 2014–2020 visio)

Kunnissa joudutaan kuntatalouden heikkenemisen vuoksi päätöksenteossa säännönmukaisesti päättämään säästöistä ja karsimaan ei-lakisääteisistä palveluista. Keskustelu on perustunut kuntien saamien valtionosuuksien leikkauksiin ja valmisteilla olevaan maakuntauudistukseen sekä sosiaali- ja terveystalouden uudistamiseen varautumiseen; pienemmillä resursseilla tulee turvata kasvavan asukasmäärän peruspalvelut kunta-maakunta-yhteistyönä kuntalaisten hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen jäädessä kuntiin. Ei-lakisääteisistä toiminnoista on jouduttu karsimaan silläkin riskillä, että päätösten vaikutukset ovat enemmän kustannuksia lisääviä. Esimerkkinä tästä voidaan mainita talousnobelisti James Hackmannin toteamus siitä, että varhaiskasvatukseen sijoitetut yhteiskunnan varat tuottavat 13-kertaisesti rahat takaisin. (Matti Heilimo, AL 19.3.2017). Julkisen talouden haasteet perustuvat kuntakentässä tapahtuneeseen nopeaan tulopohjan muutokseen ja julkisen talouden kestävyysvajeeseen.

Tutkimuksen kohteena olevan sidosryhmädialogiin perustuvan strategisen johtamisen osalta ennakoidaan kuntalain § 22 velvoitetta kuntalaisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksista. Kuntalaki 410/2015 (22 §) toteaa kuntalaisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksista, että kunnan asukkailla ja palvelujen käyttäjillä on oikeus osallistua ja vaikuttaa kunnan toimintaan. Valtuuston on pidettävä huolta monipuolisista ja vaikuttavista osallistumisen mahdollisuuksista mm. selvittämällä asukkaiden mielipiteitä ennen päätöksentekoa, järjestämällä mahdollisuuksia osallistua kunnan talouden suunnitteluun ja suunnittelemalla ja kehittämällä palveluja yhdessä palvelujen käyttäjien kanssa”.

Tutkielman lähtökohta on kumppanuuteen perustuva sidosryhmävuoropuhelu kunnan strategisessa johtamisessa yhteistyössä viranhaltijoiden ja poliittisten päättäjien kanssa. Tulevaisuuden kunnan rooli perustuu ymmärrykseen siitä, että eri tasoilla, eri toimijoiden kesken ja eri tavoin tulee toteuttaa vuoropuhelua. Sidosryhmädialogi toimii eräänlaisena käyttöliittymänä osallisuudelle ja strategiselle johtamiselle muuttuvissa ja monitasoisissa toimintaympäristöissä.

Pelkistettynä strategia tarkoittaa organisaation johtamisen punaista lankaa; organisaation ymmärrys tavoitteista ja tärkeinä pidetyistä asioista. Strategiaprosessiin osallistaminen (luottamushenkilöt, virkamiesjohto ja henkilöstö) takaavat sitoutumisen yhteisiin tavoitteisiin ja ennakoivan keskustelun luoden vahvan pohjan myös strategian toteuttamiselle. (Rannisto 2005, 78).

Sidosryhmädialogia koskevaa tutkimusta voidaan kuvata poikkitieteelliseksi yhteiskunnalliseksi tutkimukseksi, jossa lähtökohtana on kuntalain perimmäinen tavoite lisätä kuntalaisten osallisuus- ja vaikuttamismahdollisuuksia ilman että ”ammattilainen omistaa palvelua”. Kuntalaisosallisuuden toteuttamisesta sidosryhmädialogina ei ole tässä kontekstissa aikaisempia tutkimuksia, joskin tutkimuksia on yhteiskuntavastuusta ja sidosryhmäyhteistyöstä yrityskontekstista käsin. Kansainvälisissä tutkimuksissa korostuu uuden julkisen hallinnan ja verkostotoiminnan merkitys, kuten esimerkiksi *“The New Governance: Practices and Processes for Stakeholder and Citizen Participation in the Work of Government”* (Bingham, Leary and Nabatchi 2005) ja *“The New Urban Governance: Processes for Engaging citizens and stakeholders”* (Bingham 2006). Oman tutkimukseni kannalta mielenkiintoinen oli ”*Kainuunlaiset kuntapäättäjät kuntalaisilta saadun tiedon tulkkeina – Tapaustutkimus Kainuun asiakaslähtöisestä lähipalveluiden kehittämisestä*” (Heikkinen 2016). Osallisuutta koskevat tutkimukset Suomessa koskevat kaupunkisuunnittelua, yhteisöllistä asumista, vanhusneuvostoja ja

asiakasraateja. Näissä korostuvat tämän tutkimuksen keskeisimmät teemat eli kuntalaisosallisuus, asiakaslähtöisyys ja kunnan muuttuva rooli.

Tässä tutkielmassa lähtökohtana on tarkastella palvelujen joustavuuden ja sujuvuuden mahdollistamista asiakaslähtöisesti uusien palvelumuotojen kehittämisessä osana kunnan strategista johtamista. Tutkimuksen kohteena on Kasva ja Opi Lempäälässä – sivistystoimen palveluverkkoselvityksen 2016-2021 kuntalaisosallisuutta toteuttava sidosryhmädialogi, jonka käytännön toteutusta analysoidaan valmistelusta päätöksentekoon asti. Kuntalaisten osallisuuden edistäminen on tullut osaksi kunnan uutta roolia, mikä edellyttää uudenlaista asenne- ja toimintakulttuuria poliittisen päättäjien ja viranhaltijoiden osalta osana kunnan strategista johtamista. Nyt siis sanoista tekoihin eli miten kunta toteuttaa kuntalaisosallisuutta onnistuneesti? Tässä tutkimuksessa asiaa lähestytään sidosryhmädialogin kautta osana Lempäälän kunnan strategista keskipitkän aikavälin palvelujen suunnittelua.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Miten sidosryhmädialogi toimii kuntajohtamisen työkaluna?
2. Mikä motivoi kuntalaisia osallistumaan kunnan järjestäessä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia?
3. Mitä kuntalaiset ja päättäjät odottavat kunnalta osallisuus- ja vaikuttamismahdollisuuksien osalta ja missä muodossa?

Tulevaisuuden kunnan rooli perustuu ymmärrykseen siitä, että eri tasoilla, eri toimijoiden kesken ja eri tavoin tulee toteuttaa vuoropuhelua. Sidosryhmädialogi toimii eräänlaisena käyttöliittymänä osallisuudelle ja kuntajohtamiselle muuttuvissa ja monitasoisissa toimintaympäristöissä.

Tämä tutkimus etenee siten, että sidosryhmävuoropuhelua tarkastellaan Kasva ja Opi Lempäälässä sivistystoimen 2016-2021 palveluverkkoselvityksen 2016-2021 valmisteluprosessia toimintaympäristöanalyysin, sidosryhmädialogissa vaikuttavien tekijöiden tarkastelun kautta päätyen kuntalaispajojen ja luottamushenkilöiden aineistoanalyysin pohjalta johtopäätöksiin sidosryhmädialogista kuntajohtamisen työkaluna.

”Mene ihmisten luokse, elä heidän keskellään,

opi heiltä, ota vastaan heidän

tietonsa, rakenna sen varaan mitä

heillä on. Mutta kun parhaat johtajat

ovat täyttäneet tehtävänsä, tehneet työnsä,

kaikki ihmiset sanovat: Me itsestämme teimme sen”.

- Vanha kiinalainen sananlasku

(Staffans, A. 2004)

2. Sidosryhmädialogi tutkimuskirjallisuudessa teoreettisena ilmiönä

Sidosryhmädialogi toteuttaa osaltaan uutta julkista hallintaa (New Public Governance), jossa eri toimijoiden verkostot (julkinen hallinto, yritykset ja kuntalaiset) toimivat kumppaneina (Pollitt & Bouckaert 2011, 23). Uusien julkisen hallinnan muotojen syntymisen ja toisaalta perinteisten instituutioiden näivettymisen myötä on noussut ajankohtaiseksi tarve ymmärtää julkista eettistä johtamista. Kuntien tulee muiden organisaatioiden tapaan tiedostaa toimivansa keskellä entistä monimutkaisempaa ja dynaamisempaa toimintaympäristöä. Tähän ovat vaikuttaneet hybridien sekä kollaboraatioiden lisääntyminen moninaisten muutosten rinnalla yhdessä globalisaation ja kommunikaation vallankumouksen kanssa. (Haveri 2013, 2). Uutena hallinnan muotona on nostettu tieteelliseen keskusteluun avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen perustuva Open Government Partnership (OPG), mikä on lähtökohta myös sidosryhmädialogissa (de Graaf & Macalay 2016, 986). OPG:ta kutsutaan myös termillä ”Government 2.0”. Tämä kuvaa tarvetta hallinnan muutokselle teollisuusajasta informaatioaikaan internetin ja sosiaalisen median läpimurron myötä. Tieto on kaikkien saatavilla ja kuntalaisista on tullut tiedon käyttäjien rinnalla myös tiedon tuottajia. Samalla he luovat ennakoimattomia ja hallitsemattomia verkostoja muiden kuntalaisten ja järjestöjen kanssa. Tämä haastaa myös päättäjät ja virkamiehet uudella tavalla tuottamaan ja välittämään tietoa yhdessä sidosryhmien kanssa.

2.1. Yhteisöllinen vuorovaikutus

Vuorovaikutuksen ja yhteistyömuotojen vaatimukset ovat nousseet keskusteluun ja osaksi kunnan strategista johtamista lainsäädännön ja erilaisten kehittämishankkeiden myötä. Kyse on kunnan hallinnon ja kuntalaisten välisestä vuorovaikutuksesta ja suhteiden kehittämisestä sidosryhmädialogin kautta. Lähtökohtana on luottamuksen rakentaminen, sillä demokraattisen järjestelmän toimivuuden edellytyksenä on ihmisten luottamus siihen ja sen toimijoihin. Ilman yhteisöllistä vuoropuhelua ei voi edellyttää luottamusta. (Staffans 2004, s. 16)

Open government partnership (OPG) korostaa kuntalaisen aktiivista osallisuutta pelkän passiivisen tiedon saannin sijaan eli avointa hallintokumppanuutta. Yhteisöllisen vuorovaikutuksen vaatimus luo merkittävän haasteen uudentilaiselle viranomaistoiminnalle, jossa korostuu verkostotyöskentely, sitoutuminen sidosryhmälähtöiseen toimintaan ja konsultaatio eri sidosryhmien kanssa. Tämä edellyttää sidosryhmädialogiin perustuvan avoimen hallinnon ja tiedon ekosysteemin luomista, jossa toteutetaan strategista kumppanuusajattelua eli sidosryhmädialogia kuntalaisten ja kunnan välillä. (Harrison, Pardo and Cook 2012, 900 - 928).

Käytännössä tämä tarkoittaa uuden tiedon luomista nopealla tahdilla, jolloin myös tietoa aktiivisesti jaetaan ja jalostetaan. Päätöksenteon osalta tämä edellyttää näköalojen laajentamista ja kytkemistä muuhun toimintaympäristöön; julkisessa johtamisessa tulee nähdä asiat kokonaisuuksissa sillojen sijaan sekä ymmärtää asioiden ja ihmisten keskinäiset vaikutussuhteet. Strategisen kuntajohtamisen tulee olla ennakoivampaa ja nopeasti toimintaympäristön muutoksiin reagoivaa tiedon hankintaa ja hallintaa. (Kononen 2010, 19 - 21).

2.2. Sidosryhmädialogi ja uusi julkinen johtaminen (NPG)

Teoreettisen viitekehyksen muodostaa vastuullisen liiketoimintaan kuuluva sidosryhmävuoropuhelu (sidosryhmädialogi), mikä on lisääntynyt Suomessa myös julkishallinnossa. Kuntien ja julkisten organisaatioiden tulee entistä paremmin tiedostaa ympäröivässä yhteiskunnassa vaikuttavat ilmiöt ja niiden taustalla olevat moninaiset tekijät. Sidosryhmäteorioissa ja niihin liittyvässä sidosryhmäjohtamisessa korostuu moninaisuuden hallinta. Mitä enemmän on intressiryhmiä niin sitä enemmän edellytetään organisaatiolta reagointia toimintaympäristön muutoksiin. Sidosryhmäjohtamisessa on siis samankaltaisuutta uuden julkisen johtamisen (NPG) ja paikallisen hallinnan kanssa. Päätäjien rinnalle ovat nousseet uudet vaikuttajaryhmät ja moninaiset

verkostot. Molemmissa tapauksissa sidosryhmät ja toimijat ovat tietoisempia oikeudestaan tulla kuulluksi ja nähdyksi, mikä edellyttää yritys- ja julkishallinnon toimijoilta jo varhaisessa vaiheessa näiden kumppaneiden tarpeiden tiedostamista ja huomioon ottamista.

Johtajilla ja koko organisaatiolla on suuri merkitys sen osalta, miten sidosryhmät otetaan huomioon tai osallisiksi organisaation toimintaan. Organisaatiokulttuurin lisäksi on merkitystä myös maan tavalla eli kansallisuuksien ja yhteiskuntien erilaisuudella. Pohjoismaiden sidosryhmäkulttuurista osalta todetaan vuonna 2015 ilmestyneessä ”Scandinavian Cooperative Advantage: The Theory and Practice of Stakeholder Engagement in Scandinavia” -artikkelissa (Strand & Freeman 2015, s. 65–85.), että se perustuu vahvaan yhteistyöhön yritysten ja sidosryhmien kesken. Toisaalta myös arvonaluonti eri osapuolille korostuu toimintakulttuurissa keskinäisen kilvoittelun sijaan. Sidosryhmäteoriat ovat vahvasti kulttuurisidonnaisia, yhteiskunnallisen kehityksen ja kansakunnan historian tuotteita. Erityistä huomiota julkaisussa kiinnitetään Pohjoismaiden toteuttamaan yhteiskunnalliseen vastuuseen ja sen myötä sosiaaliseen ja ympäristöön kohdistuvaan sidosryhmätoimintaan.

2.3. Sidosryhmäluokittelu osana strategista johtamista

Sidosryhmien määrittelyllä primääreihin ja sekundäärisiin sidosryhmiin on merkitystä arvonaluonnin ja johtamisen osalta. Käytännössä mitä lähempänä sidosryhmä on organisaatiota sitä suuremmat ovat sen vaikuttamismahdollisuudet (Hillman, A. J., & Keim, G. D. 2001, 125-139). Strategisessa kuntajohtamisessa korostuu sidosryhmien näkyväksi tekeminen sekä molemminpuolinen kiinnostus kestävään ja eri osapuolia tukevaan yhteistyöhön. Sidosryhmäluokittelun voidaan todeta olevan päätöksentekoa määriteltäessä kuka on kenenkin sidosryhmää ja mikä on kyseisen

sidosryhmän tuottama arvo. Toisaalta sidosryhmien johtaminen on toimintaa online eli jatkuva uudistuminen on välttämätöntä organisaation eri tasoilla.

Organisaation tulee riskienhallinnassaan tiedostaa sidosryhmien osalta tapahtuvat muutokset sekä niiden mahdolliset vaikutukset omaan toimintaansa että toisiin sidosryhmiin. Oman vaikuttavuuslisänsä on tuonut sosiaalinen media, mikä osaltaan vaikuttaa sidosryhmien moninaisuuden hallintaan. Tilanne ei ole stabiili vaan organisaation tulee toimia kaikissa tilanteissa proaktiivisesti. Uusia sidosryhmiä syntyy sidosryhmien intressien yhdistymisen myötä, mutta toisaalta organisaation ei ole hyvä luopua olemassa olevista kumppaneistaan. Tämä edellyttää myös julkisten palvelujen järjestämisessä verkosto-osaamisen hallintaa, mikä edellyttää palveluprosessien ja –kanavien tunnistamista ja niiden rakentamista yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Kuntajohtamisen sidosryhmiä eli kuntalaisia, yrityksiä ja työntekijöitä tulee kuunnella käyttäjinä, kehittäjinä ja yhteistyökumppaneina. Sidosryhmädialogiin perustuvan palvelujen kehittämisen lähtökohta on luottamukseen ja avoimuuteen perustuva yhteistyö päätöksentekijöiden, johdon, työntekijöiden ja asiakkaiden kesken. Sidosryhmien osallisuus kuntapalveluiden kehittämisessä on tullut jäädäkseen, jolloin korostuu myös heikkojen signaalien tunnistaminen asiakasrajapinnoissa. (Kononen 2010, 20-21).

2.4. Sidosryhmädialogiin perustuva yhteisöllisyys osana kuntastrategian toteuttamista

Kuntastrategia muodostaa yhteisöllisen toimintakulttuurin viitekehyksen, jossa eri toimijoiden roolit korostuvat osana kunnan ja yhteisön toimintaa. Yhteisö muodostuu yksilöiden välisistä siteistä tai sosiaalisista verkostoista. Yhteisöä voidaan kuvata sosiaalisten suhteiden verkostoksi, jossa sen jäsenillä on yhteisiä arvoja ja intressejä. (Etzioni 1997, 24-25) Nykyään puhutaan myös moniyhteisöllisyydessä, jossa ihminen on osa moniarvoisia ja

erilaisia yhteisöjä, esimerkiksi työpaikalla tai kuntalaisena. Etzionin mukaan yhteisöllisyys mahdollistaa yksilölle sellaisia asioita mitä yksilö tarvitsee. Sidosryhmädialogi toteuttaa kumppanuuteen perustuvaa yhteisöllistä toimintakulttuuria, jossa korostuu paikallistason eri toimijoiden yhteistyö, aloitteellisuus ja omaehtoisuus kuntalaisten tärkeäksi kokemissa asioissa. Tavoitteena on lähtökohtaisesti yhteinen tehtävä tai yhteisen ongelman ratkaiseminen. (Virkkala 2002, 16).

Sidosryhmädialogissa on kyse kaksisuuntaisesta vuoropuhelusta, jonka avulla kunta saa tietoa ja ymmärrystä sidosryhmien tarpeista ja odotuksista. Onnistuessaan sidosryhmädialogilla on vaikutusta toiminnan muutokseen sidosryhmävuoropuhelun pohjalta. Tämä puolestaan vaikuttaa siihen, että sidosryhmä haluaa tehdä yhteistyötä myös jatkossa ja osaltaan edistää kunnan brändiä. Sidosryhmät voivat omalla maineellaan joko edistää tai hankaloittaa esimerkiksi kunnan palveluiden järjestämistä. Kunta voi harjoittaa kestäväää sidosryhmädialogia omassa strategisessa johtamisessaan siten, että se lähtee sidosryhmien tarpeiden kuulemisesta toteuttaen samalla positiivista kuntakuvaa ja sidosryhmien uskollisuutta (Kaptein & van Tulder 2013, 203-2014.). Kuntien tilinpäätökset ja siihen liittyvät osavuosikatsaukset ja toimintakertomukset toteuttavat vastuuraportointia, joka osaltaan toteuttaa sidosryhmädialogia avoimen viestinnän ja läpinäkyvyyden kautta.

Kuntalaisten osallisuus kunnan asioihin ja palvelujen kehittämiseen on ymmärrettävästi kiinni kuntalaisten kiinnostuksesta kunnan asioihin ja haluun vaikuttaa. Kunnan tulee taata osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia, jakaa ajankohtaista tietoa toiminnasta ja päätöksentekoon vaikuttavista asioista sen asukkaille (Pikkala 2006, 5). Oikean tiedon jakamisella on merkitystä kuntalaisten ymmärrykseen kunnan toiminnasta. Johtamisen ja sen tietotarpeiden osalta tämä tarkoittaa kuntalaisten kohtaamista sidosryhmänä ja oman elämänsä asiantuntijoina. He pyrkivät vaikuttamaan

kuntaan saadakseen heille tärkeän asian huomioon otetuksi kunnallisessa päätöksenteossa. Tämän tiedostamista tukee myös nykyajan viestinnän nopeus ja monikanavaisuus (Burchell ja Cook, 2008, 35–46).

Nykyaikana kunnallisiin ohjelmiin ja suunnitelmiin sisältyy asiakaslähtöisyys-käsite, mutta kuten monen muunkin arkisen käsitteen ja lähestymistavan osalta ei ole yhtä näkemystä tai ymmärrystä sen merkityksestä käytännössä. Kunnat joutuvat tekemään päätöksiä eilakisääteisistä palvelutoiminnoista. Näistä palveluista päättäminen ja järjestäminen edellyttävät tiedon tuomista päätöksenteon tueksi. Tämä tarkoittaa varmistusta ja jaettuja kokemuksia siitä, että olemme kunnan ja ensisijaisesti kuntalaisten kannalta oikealla asialla. Asiakaslähtöinen palvelujen järjestäminen perustuu päätösten vaikutusten arviointiin.

Kunnissa palveluja koskevissa päätöksissä lähtökohtana on asiakas- ja talousajattelu, jossa korostuu päätösten vaikutusten ennakkoarviointi. Tällä tarkoitetaan päätöksenteon tueksi tuotettavaa informaatiota eri vaihtoehtoista ja niiden vaikutuksista kuntalaisiin, ympäristöön, organisaatioon ja henkilöstöön sekä talouteen. Kuntaliitto on antanut suosituksen kunnille ”Vaikutusten ennakkoarvioinnista (EVA) kunnallisessa päätöksenteossa”. Sidosryhmädialogi on osa päätösten vaikutusten ennakkoarviointia yhteistyössä palvelujen käyttäjien eli kuntalaisten kanssa.

Kunnallisessa päätöksenteossa uusien ja ennakkoimattomien asioiden osalta toimitaan monella tavalla kunnallisen päätöksenteon epämukavuusalueella. Strategiset valinnat ohjaavat tätä hetkeä ja epävarmaa tulevaisuutta, mutta toisaalta virheitä ei tule pelätä vaan antaa tilaa ajattelulle. Tässä tutkimuksessa käsiteltävän Kasva ja opi Lempäälässä – palveluverkkoselvityksen lähtökohtana oli saada päätöksenteon tueksi riittävä tietopohja sivistyspalveluiden järjestämiseksi tulevana muutoksen

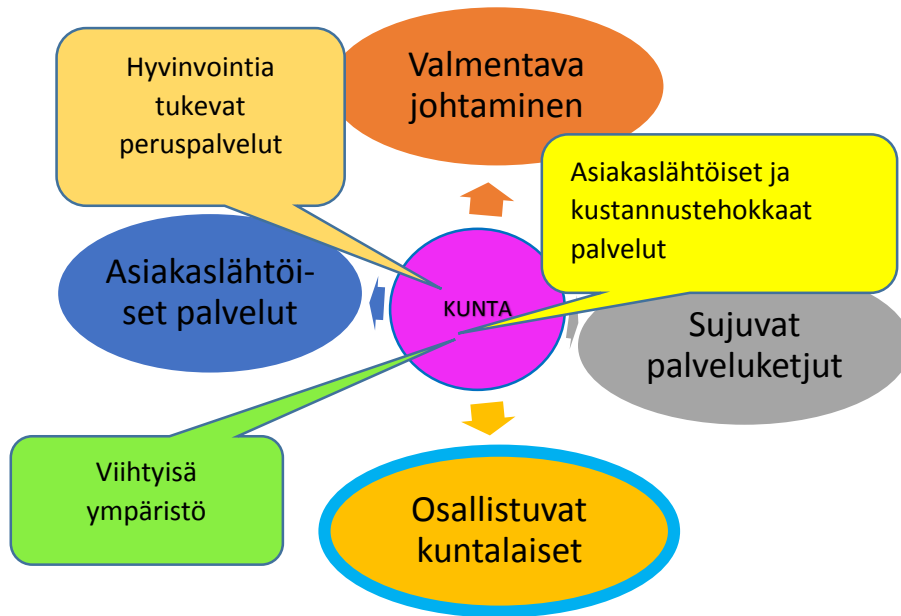
aikoina. Kyseessä oli kuntalaisten tarpeiden ja odotusten kartoittaminen. Kunnan päättäjät ovat asianomistajia ja johtajia tahtotilaa luotaessa (Harisalo 2008, 6-12). ”Kykyä nähdä asiat uudessa valossa ja muotoilla haasteita ja uhkia uudelleen pidetään välttämättömänä menestystekijänä organisaatiolle”. (Harisalo 2008, 258–259). Tässä selvityksessä halutaan nähdä voimassaoleva kuntastrategia resurssina, joka luo uskoa uusiin mahdollisuuksiin edistää kuntalaisten hyvinvointia vahvistamalla osallisuutta ja keskinäistä vuoropuhelua.

2.5. Sidosryhmäteoriat organisaation moraalisenä viitekehyksenä

Sidosryhmäteorioiden todetaan muodostavan organisaatioiden moraalisen viitekehyksen. (Freeman & Phillips 2003, 61). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että eettiset kysymykset nousevat esille kun organisaatio on tekemisissä sidosryhmien kanssa (Carrol ja Buchholtz 2000, 61). Julkisten organisaatioiden on toimittava sidosryhmien kanssa eettisesti kestäväällä tavalla ja mahdollisten ristiriitatilanteiden ilmettyä käsitellä ne sidosryhmien kanssa. Edellä viitattuun perustuen voidaan todeta, että organisaation eettiset velvollisuudet ovat keskeisessä roolissa organisaation ja sidosryhmien välisissä toiminnoissa. (Weiss 1998, 6).

New Public Service (NPS) on nousemassa sidosryhmädialogia korostavan vastuullisen liiketoiminnan tavoin uuden julkisen hallinnan (NPG) rinnalle. Siinä korostuu yhteiskunnan eri toimijoiden riippuvuus toisistaan, kansalaisten osallistaminen ja julkisen organisaatioiden tarpeeseen verkostoitua yhteiskunnassa toimivien muiden tahojen kanssa. NPS-ajattelussa korostuvat hallinnon palvelutehtävä, yhteiseen hyvään panostaminen ja politiikan lisääntyvä vaikutus julkisen hallinnon toteuttamassa sidosryhmäyhteistyössä. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus on suurinta silloin kun politiikkaa ja päätöksentekoa toteutetaan yhteistyössä kuntalaisten kanssa sen eri vaiheissa. (Alimo-Metcalfe & Alban-Metclafem 2004, 178 ja Denhardt, 2007, 50 - 103). Lempäälän kuntastrategia 2014-2020 ja sitä toteuttavan Tulevaisuusohjelman yhteistyölähtöisiä ja keskeisiä

ohjelmallisia tavoitteita ovat asiakas- ja talousajattelu. Seuraavassa on esitelty kuntastrategian strategiset päämäärät ja keskeisimmät asiakaslähtöiseen palvelujen järjestämiseen ja sidosryhmädialogiin liittyvät tavoitteet.



Kuva 1. Keskeisimmät asiakaslähtöistä sidosryhmädialogia ja avointa hallinnon kumppanuutta kuvaavat tavoitteet: Kuntalaisemme voivat hyvin.

Lempäälän kuntastrategiasta 2014–2020 on nostettavissa aikaisempiin strategioihin verrattuna enemmän sidosryhmädialogia ja avoimen hallinnon strategista johtamista kuvaavia tavoitteita. Kyse on täten proaktiivisesta johtamisesta, josta esimerkkinä seuraava tarkastelu kuntalaisosallisuuden perustuvan toimintavan osalta.

Taulukko 1. Esimerkkejä Lempäälän kuntastrategian sidosryhmädialogia ja avointa hallinnon kumppanuutta toteuttavista strategisista tavoitteista.

Proaktiivisen johtamisen tunnuspiirre	Tavoite	Esimerkki
Näkyvä toimintamalli	Suunnitelmallinen kehittyminen	Huolehditaan siitä, että kehittämisprosessimme ovat läpinäkyviä
Kommuni-kointi	Osallistuvat kuntalaiset	Kehitetään lähidemokratiaa Lisätään matalan kynnyksen vaikuttamismahdollisuuksia sekä tiedottamista ja vuoropuhelua kuntalaisten kanssa
Ryhmätyön kulttuuri	Hyvinvointia tukevat peruspalvelut Sujuvat palveluketjut	Tehostetaan eri tahojen yhteistyötä Tuetaan kuntalaisten omatoimisuutta. Edistetään uudenlaisia tapoja tuottaa palveluita. Hyödynnetään yhteisöihin perustuvia uusia ratkaisuja palveluissa

3. Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus toteutetaan fenomenologis-hermeneuttisella tutkimusmetodilla eli kokemuksellisella tutkimusotteella. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää toimiiko sidosryhmädialogi kuntajohtamisen työkaluna ja mikä motivoi kuntalaisia osallistumaan kuntalain tarkoittamaan kunnan palvelujen suunnitteluun. Tutkimustehtävään sopii kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote, koska tämä menetelmä on tähän tutkimusongelmaan sopiva; ”...tärkeintä on tehdä tutkimusta – ja mieluummin hyvää tutkimusta – erilaisilla, asianomaiseen ongelmaan sopivilla menetelmillä” (Eskola & Suoranta 1999, 12).

3.1. Kvalitatiivinen tutkimusote

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote ei ole täsmällisesti määriteltävissä. Laadulliselle tutkimusotteelle on tunnusperäistä tulkinnallinen lähestymistapa ja positivismiin kritiikki. Ihminen ja hänen kokemusmaailmansa on keskiössä, jossa vaikuttavat yksilö, yhteisö, vuorovaikutus ympäristön kanssa, keskinäiset sekä arvot. Tutkimuksessa korostuu yksilöiden toimintatavat ja niiden tulkinta eli ihmisenä oleminen, joka yhdistää tutkijaa ja tutkittavia yhdistää. Edellä mainituilla tekijöillä on vaikutusta tutkimusongelman valintaan, toteutettavaan tutkimustyöhön ja tulosten analysointiin. Objektiivisuuden saavuttaminen ei ole tutkimuksellinen tavoite laadullisessa tutkimuksessa, koska tutkija on monella tapaa oman työnsä subjekti ja osa tutkimuskohdettaan; oman subjektiivisuuden tunnistamisesta syntyy objektiivisuus (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 161 ja Eskola ja Suoranta 1998, 17).

Kvalitatiivisessa tutkimusprosessissa tutkijalla on keskeinen rooli hänen hankittaessaan tietoa tutkittavien luonnollisessa ympäristössä. Lisäksi kvalitatiivinen tutkimus on kuvailevaa tutkimusta, jossa prosessin merkitys korostuu. Tietoa analysoidaan induktiivisesti päättelemällä eli yksittäisen

havaintojoukon kautta muodostetaan yleistys samoin kuin merkityksen antamisella on laadullisessa tutkimuksessa merkittävä rooli (Bogdan ja Biklen 1992, 29-33).

”Ilman innovatiivisia kokeiluja ja valintoja ei voi tietoisesti kehittyä”
(Elinvoimaisen kuntastrategian kulmakivet 2013, 9)

Sidosryhmädialogia voidaan tarkastella voluntaristisen ihmiskäsityksen kautta, jolloin kuntalaiset nähdään rationaalisena sosiaalisena toimijana. Raunion (1999, 92–93) mukaan voluntaristinen ihmiskäsitys painottaa tavoitteisiin pyrkivää ja omasta elämästään vastuuta ottavaa ihmistä. Käytännössä tämä tarkoittaa ihmisen vaikutusmahdollisuuksia omassa sosiaalisessa ympäristössä valintojensa kautta vaikka lopputulos olisi yhteiskunnan tasolta päätetty. Hirsijärvi ja Hurme (2008, 26–33) kuvaavat kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen aineiston käyttöä triangulaationa, jossa aineistot täydentävät toinen toisiaan. Esimerkiksi palveluverkkoselvityksen kuntalaisosallisuuden mahdollistaneiden kuntalaispajojen osalta saatua tietoa käsitellään sekä kvalitatiivisesti että kvantitatiivisesti, koska kyseessä on päätöksenteon tueksi tehtävä selvitystyö. Lisäksi potentiaalisten asiakkaiden ja päättäjien näkemyksillä ja mielipiteillä on merkitystä siihen, millä edellytyksillä Lempäälän kunnassa tullaan jatkossakin turvaamaan sivistyspalveluiden toteutuminen laadukkaasti taloudellisesti tiukoista ja arvovalintoja vaativista ajoista huolimatta.

3.2. Hermeneuttis-fenomenologinen tapaustutkimus

Hermeneutiikan juuret ulottuvat antiikin Kreikkaan. *Hermeneus* on muinaiskreikkalainen termi ja se tarkoittaa ”tulkitsijaa”. Toisaalta termillä on yhteys myös kreikkalaisten Hermes-jumalaan, jonka tehtävänä oli toimia jumalten viestin tulkitsijana. Länsimainen hermeneutiikka kehittyi toisaalta hellenistisen kulttuurin kanssa juutalaisten ja myöhemmin kristillisten kirkkoisien kanssa Raamatun eksegetiikkana ja toisaalta kreikkalaiset reitorit

tutkivat kirjallisuutta. Nykyaikaisen hermeneutiikan luojina voidaan pitää Wilhelm Ditheyä (1833-1911), Martin Heideggeriä (1889-1976) ja Hans-Georg Gadameria (1900-2002), joiden filosofiassa hermeneutiikkaa ymmärrettiin seuraavasti (Karvonen 2002, 43-46).

Taulukko 2. Nykyaikaisen hermeneutiikan oppi-isät ja heidän hermeneuttinen ymmärryksensä.

Wilhelm Dithey	Martin Heidegger	Hans-Georg Gadamer
- eläytyvää ymmärrystä -inhimillisen toiminnan ulkoisista ilmentymistä kohti sisäisiä merkityksiä	- painopiste tulkinnasta eksistentiaalistiseen ymmärrykseen	-tulkitsemis-prosessi on oman horisontin sulautumista yhteen tekstin horisontin kanssa

Mannermaisen filosofian isänä pidetään Edmund Hussleria (1859-1938), jonka keskeisenä ajatuksena oli asioiden kuvaaminen sellaisena kuin ne ovat ilman teoreettisia tai metafysisiä käsitteitä. Hussler oli kiinnostunut inhimillisestä tietoisuudesta tavoitellen asioiden perusolemuksia, jolloin hän analysoi kokemuksia sellaisina kuin ne kokevalle subjektille näyttäytyivät etsien näin kysymyksiin vastauksia. (Kupiainen 2005, 37).

Tutkimuksessa tavoitteeni on toteuttaa hermeneutiikkaan perustuvaa ymmärtämistä ja fenomenologian tapaan antaa merkityksiä yksittäisille kokemuksille palveluverkkoselvityksen kuntalaispajoissa koetun ja dokumentoidun aineiston pohjalta teemoittelun kautta. Fenomenologisessa ja hermeneuttisessa ihmiskäsityksessä tämän tutkimuksen teon kannalta olennaisimpia käsitteitä ovat kokemuksen, merkityksen ja yhteisöllisyyden käsitteet. Tietokysymyksistä keskeisimpiä ovat ymmärtäminen ja tulkinta (Laine 2001, 26-43). Kokemus syntyy vuorovaikutuksessa todellisuuden kanssa ja muotoutuu merkitysten mukaan. Merkitysten tutkiminen perustuu

oletukseen ihmisen toiminnan tarkoituksperästä (Laine 2001, 26-28). Aineiston dokumentointi perustuu kuntalaispajoissa tuotettuun ja kyselyissä saatuun aineistoon.

Fenomenologisessa lähestymistavassa on tavoitteena nähdä tutkittava ilmiö mahdollisimman pelkistettynä ilman etukäteisoletuksia (Eskola & Suonranta 1998, 147). Hermeneutiikalla tarkoitetaan teoriaa ymmärtämisestä ja tulkinnasta. Arjessa toimimme luontaisen ymmärryksemme pohjalta ja tätä kutsutaan hermeneutiikassa esiymmärrykseksi. Tutkimuksessa sillä tarkoitetaan tutkijan tapoja ymmärtää tutkimuskohdetta ennen varsinaista tutkimusta (Laine 2001, 29-30).

Tapaustutkimukselle ei ole yhtä määritelmää, mutta tärkeitä on käsiteltävän aineiston muodostama kokonaisuus. Tutkimuskohteena voi olla yksi tapaus tai useampaa ilmiötä vertaileva tutkimus. Tavoitteena on luoda kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. (Uusitalo 1991, 75-77). Tiedonhankintamenetelmien joustavuus ja monipuolisuus ovat tyypillistä tapaustutkimukselle. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 16-17). Tapaustutkimuksen tavoitteena on olla mahdollisimman tyypillinen tulosten siirtämisen mahdollistamiseksi vastaaviin tilanteisiin. Tapaustutkimuksen kohteena voi olla ihminen, joukko ihmisiä, yhteisö tai jokin ilmiö, mutta myös ainutkertainen tai opettava ilmiön yleisten piirteiden osalta (Syrjälä, 1994, 10-11,23). Tapaustutkimus on systemaattinen kuvaus ilmiön laadusta; elävää ja konkreettista lähikuvausta ja todellisuuden kokonaisuuteen perustuvaa tulkintaa (Syrjälä & Numminen 1988, 6-9, 78). Staken mukaan tapaustutkimus voi olla tavoitteeltaan yksittäistä tapausta paremmin ymmärtävää (intrinsic case study), tiettyjä tavoitteita edistävä eli välineellinen (instrumental case study) tai useamman tapauksen kautta ilmiöitä ja olosuhteita tutkiva. Tutkimuksen kohteena eli tapauksena voi olla yksittäinen hanke tai tapahtuma kuten tässä tutkimuksessa. Yksittäisen tutkimuskohteen rinnalla voi syntyä tutkimuksen sisällä muita ryhmiä ja

tapahtumia, mikä perustuu jatkuvaan tulkintaan. (Stake 2005, 444 - 445, 449-451).

Tutkimukseni on hermeneuttis-fenomenologinen välineellinen tapaustutkimus, jossa tavoitteena on ilmiön eli sidosryhmädialogin arviointi strategisen kuntajohtamisen työkaluna kuntalaisosallisuuden, kokemusten ja uuden julkisen hallinnan kautta.

3.3. Tutkimusaineisto

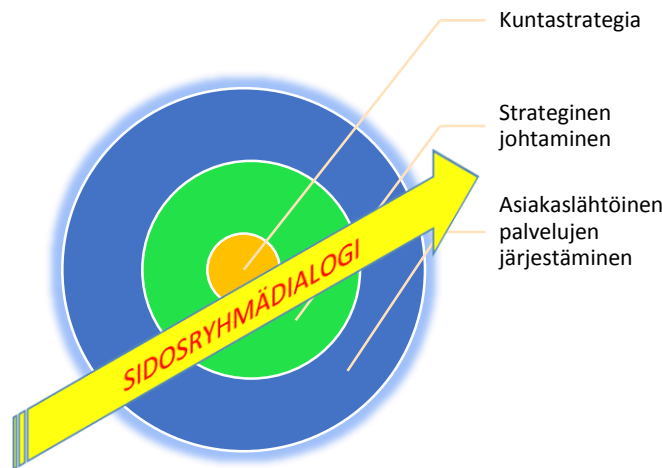
Tutkimusaineiston muodostaa Kasva ja Opi Lempäälässä – sivistystoimen palveluverkkoselvityksen 2016-2021 valmistelu- ja päätöksentekoaaineisto eli kuntalaisille pidettyjen Tulevaisuuden koulu - kuntalaispajojen aineisto ja palveluverkkoselvityksen tulosten kuntalaisinfon pohjalta toteutettu kysely. Lisäksi kuntapäättäjille (kunnanvaltuuston, kunnanhallituksen ja keskeisten lautakuntien jäsenet) toteutettiin valtuustokaudella onnistumista koskeva sähköinen Surveypal-kysely, joka sisälsi myös kuntalaisten osallisuutta ja vaikuttamista koskevia kysymyksiä. Tutkimuksen tekijän oma kokemus kuntalaispajojen ja palveluverkkoselvityksen vastuuhenkilönä on osa sidosryhmädialogin toteutumisen analyysiä

Tutkimusaineisto pohjautuu kuntalaisille järjestettyjen Tulevaisuuden koulu-kuntalaispajojen workshop-aineistoon. Lisäksi on koottu näkemyksiä palveluverkkoinfoon osallistuneilta kuntalaisilta ja päättäjiltä osallisuudesta ja kunnan toiminnasta osallisuuden edistämisessä. Tutkimusmenetelmän tulee olla sopusoinnussa teoreettisen viitekehyksen kanssa (Alasuutari 1999, 3). Aineiston tulkinta koostuu aineiston analyysistä, vuoropuhelusta teoreettisen osan kanssa ja lopuksi tarkastella tapauspohjaisesti kuntalaisosallisuutta toteuttavaa sidosryhmädialogia. Kuntalaistyöpajojen tuotosten laadullinen aineistoanalyysi toteutetaan hahmottamalla keskeisiä

aihepiirejä eli teemoja. Lähtökohtana on teemojen muodostaminen ryhmittelyjen kautta ja niiden myötä vielä yksityiskohtaisempi aineiston tarkastelu.

3.4. Tutkimuksen toiminnallinen konteksti

Tutkimuksessa kuntalaisosallisuuden toteutumista sidosryhmädialogina tarkastellaan osana Lempäälän kuntastrategian toteuttamista kunnan strategisen johtamisen ja asiakaslähtöisten palvelujen järjestämisen (palveluverkkoselvitys) kautta.



Kuva 2. Kuntastrategian tavoitteiden toteuttaminen kuntajohtamisen ja asiakaslähtöisen palvelujen järjestämisen kautta.

Kuntastrategia on kunnan toimintaa ohjaava ja tietoisesti päätetty kunnan toiminnan suunta, jonka kautta ohjataan päätöksentekoa ja operatiivista toimintaa. Parhaimmillaan kuntastrategia toimii kompassina operatiivisessa toiminnassa ja toimintaympäristön muutoksiin reagoitaessa. Kyseessä on ennakkoinnin ja varautumisen väline, jossa suunta on nykytilan sijaan tulevaisuudessa. Onnistuneessa strategiaprosessissa asioita ajatellaan laajasti ja pitkällä aikavälillä nykyhetken tai lähitulevaisuuden sijaan. Strategiatyö perustuu toimintaympäristöanalyysiin, siinä tapahtuviin muutoksiin ja ennen kaikkea niihin reagoitiin.

Kunnassa on oltava kuntastrategia, jossa valtuusto päättää kunnan toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteista. (Finlex › Lainsäädäntö › Säädökset alkuperäisinä › 2015 › 410/2015). Kuntastrategian osalta kunnan tulee ymmärtää sen moninaiset roolit kuntalaisten hyvinvoinnin, kilpailukyvyn ja elinvoiman edistäjänä, kumppanuusverkoston jäsenenä ja monitoimialaisena organisaationa. (Pauni, 2015).

Kuntastrategian toteuttaminen perustuu strategiseen johtamiseen, poliittiseen ja operatiiviseen. Johtaminen ja siihen liittyvä vallankäyttöoikeus ovat kiinnostaneet eri tieteenalojen tutkijoita kautta aikojen, koska kyseessä on ihmisten hallinta ja johtaminen. Keskustelun kohteena on ollut johtajaksi oppiminen tai toisaalta millainen on hyvä johtaja. Johtajuudelle ei ole yhtä määritelmää vaan useita, mutta kaikkia näitä yhdistävä tekijä on halu löytää selitys johtajuudelle ja siinä onnistumisessa vaikuttaville tekijöille. Voidaan todeta, että johtajuus on vuosikymmenten saatossa kokenut muodonmuutoksen vallankäyttäjistä osittain palvelijaksi; asioiden johtamisen sijaan (management) panostetaan ihmisten johtamiseen (leadership). Leadership-toimintavasssa korostuu monimuotoinen vuorovaikutusprosessi, ihmisten sparraaminen ja uuteen johdattaminen samalla kun kokonaisuus tulee pitää hallinnassa talouden ja toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamisen osalta. (Lämsä ja Päivike 2013, 206-208).

Johtajuutta ja sen kehitystä voidaan pohtia tarkastelutasojen kautta, jolloin määritellään lähestymistapa johtajuuteen ja sen myötä johtamistapaan. Siihen sisältyy tapa kohdata ihmisiä, vuorovaikutuksellisuus, sosiaaliset käytännöt ja toimintatavat. Johtamiskäyttäytymisen funktio vaikuttaa ryhmän suoritukseen ja kehittymiseen onnistuneesti. Johtajan tulee laatia suunnitelmat ja tavoitteet, sparrata ja tukea ryhmää toimimaan, sillä ryhmä koostuu yksilöistä. (Lämsä ja Päivike 2013, 206-2011). Tässä yhteydessä johtajuutta tarkastellaan strategisen kuntajohtamisen ja päätöksenteon kautta.

Lempäälän kunnan proaktiivisen kuntastrategian toiminnallinen lähtökohta on asiakaslähtöisyys. Tämä korostuu strategisena kärkitavoitteena palvelujen järjestämisessä julkisten yhteisöjen ja yksityisten yritysten osalta. Strategista kuntajohtamista toteutetaan ihmisten kanssa. Sosiaali- ja terveystaloudissa voidaan asiakaslähtöisyys määritellä toiminnan arvoperustaksi, jossa asiakkaan tarpeet otetaan huomioon yhteisymmärryksessä asiakkaan kanssa. Asiakas on aktiivinen toimija ja tasavertainen kumppani palveluprosessissa. (Virtanen, Suoheimo, Lamminmäki, Ahonen ja Suokas 2011, 17). Asiakaslähtöisyyteen liittyy oleellisesti asiakasymmärrys, mikä osaltaan koostuu systemaattisesta tarpeiden ja odotusten kartoittamisesta sekä niiden hyödyntämisestä. Aidosti asiakaslähtöinen toiminta perustuu asiakasymmärrykseen (Mitronen ja Rintamäki, 2014, 176 - 177).

3.5. Sidosryhmädialogi ja arvopohjainen palvelulogiikka

Arvopohjainen palvelulogiikka tarkoittaa asiakaslähtöistä toimintamallia, jossa toimintaa ohjataan tuotannollisten tekijöiden (tuottavuus, taloudellisuus ja tehokkuus) rinnalla myös heterogeenisten tekijöiden eli asiakastarpeiden ja -odotusten pohjalta. (Mitronen ja Rintamäki 2012, 176–177). Asiakkaan näkökulmasta arvopohjainen palvelulogiikka toteutuu miten esimerkiksi palvelut toimivat kunnan eri puolilla asuvien kuntalaisten osalta. Tästä on esimerkkinä Kasva ja Opi Lempäälässä – sivistystoimen palveluverkkoselvitys 2016 - 2021, jonka tavoitteena oli turvata sivistyspalvelut myös tulevaisuudessa. Tämän tavoitteen tueksi toteutettiin päätöksentekoa tukevaa suunnitelmallista ja osallistavaa sidosryhmädialogia viranhaltijoiden, kuntalaisten ja päättäjien kesken.

”Asiakaslupauksen avulla ilmaistaan, miten yritys tuottaa asiakkaalle ylivertaista arvoa. Asiakaslupaus on yrityksen sisäisen ja ulkoisen toiminnan väline. Yrityksen sisällä se auttaa koko henkilöstöä paneutumaan asiakkaan vaatimuksiin. Ulkoisesti se on väline yrityksen asemointiin asiakkaiden mielissä. Asiakaslupauksen tulisi olla yrityksen keskeinen toimintaa ohjaava periaate”. (Kuusela ja Neilimo, 2010 ja Mitronen 2014).

Palveluverkolla tarkoitetaan tässä yhteydessä Lempäälän kunnan sisäistä palvelurakennetta kasvatus- ja opetuspalveluiden sekä vapaa-aika- ja kirjasto- ja kulttuuripalveluiden osalta. Palveluverkot voivat olla hyvin moninaisia toimipisteverkostoja. Esimerkkeinä muista palveluverkkomalleista ovat mm. eri kunnallisten palvelujen asiakaspalvelujen järjestämistä nimetyllä maantieteellisellä alueella toteuttava palvelujen toimipisteverkosto, useista palvelualoista muodostuva palveluverkko (esim. hyvinvointipalvelut) tai kunnan tuottama julkisten palvelujen palvelukokonaisuus. Kuntien palveluverkon suunnittelua ohjaavat erilaiset strategiset linjaukset, suunnitelmat ja sopimukset tai kuntien suunnitteluprosessit palvelurakenteen osalta. (Tampereen kaupunkiseutu 2012, 4-6).

4. Kuntajohtamisen toteuttaminen sidosryhmädialogina

Yrityksen tai tässä tapauksessa kunnan makroympäristön arviointiin käytettävistä työkaluista yksi on P.E.S.T.E.L.-viitekehys. P.E.S.T.E.L. kuvaa organisaatioon vaikuttavia poliittisia, ekonomisia, sosiaalisia, teknologisia, ekologisia ja lainsäädännöllisiä tekijöitä. Tässä tutkimuksessa tämän ympäristöanalyysin avulla kuvataan niitä kunnallisen päätöksenteon kokonaisuudessa vaikuttavia tekijöitä, jotka vaikuttavat strategiseen kuntajohtamiseen päätöksenteon eri vaiheissa.

4.1. Kasva ja Opi Lempäälässä – sivistustoimen palveluverkkoselvityksen 2016-2021 P.E.S.T.E.L. - toimintaympäristöanalyysi

Johnson ja Scholes (2002, 102) luettelevat poliittisiksi tekijöiksi hallituksen vakauden, veropolitiikan, ulkomaankaupan säädökset ja sosiaalipoliitiikan. Kamenskyn (2008, 139) mukaan poliittisiin tekijöihin kuuluvat lainsäädännön kehitys, säännöstely, tukitoimenpiteet, veropolitiikan kehitys, poliittiset asenteet ja kansainväliset asenteet. Kamensky (2008, 140) esittelee ekonomisina tekijöinä talouden kasvun, suhdanteet, rahamarkkinat, inflaation, valuuttamuutokset, rahapolitiikan kehityksen, työvoiman kehityksen ja tulopolitiikan kehityksen. Johnsonin ja Scholesin (2002, 102) mukaan ekonomisiin tekijöihin kuuluvat suhdannevaihtelut, bruttokansantuotteen kehitys, korot, rahavaranto, inflaatio, työttömyys ja käytettävissä olevat tulot

Johnsonin ja Scholesin (2002, 102) mukaan sosiaalisiin tekijöihin kuuluvat väestörakenne, tulojen jakautuminen, sosiaalinen liikkuvuus, elämäntyylin muutokset, asenteet työhön ja vapaa-aikaan, kulutusmyönteisyys ja koulutustaso. Kamenskyn (2008, 140) mukaan taas sosiaalisiin tekijöihin kuuluvat sosiaaliset rakenteet, arvot ja asenteet, elämäntyyli muutokset, muuttuneet käsitykset työstä, muuttuneet kulutustottumukset ja vapaa-aika.

Kamensky (2008, 140) mainitsee teknologisina tekijöinä raaka-aineteknologian, valmistusteknologian, tuoteteknologian ja informaatioteknologian. Johnsonin ja Scholesin (2002, 102) mukaan teknologisiin tekijöihin kuuluvat valtion panostus tutkimukseen, valtion ja teollisuuden vaivannäkö teknologian hyväksi, uudet löydöt ja kehitys sekä teknologian muutosnopeus ja vanhenemisvauhti.

Kamenskyn (2008, 140) mukaan ekologisia tekijöitä ovat maan käyttö ja luonnon säilyminen, vesistöt ja vesien suojelu, ilman laatu ja ilmansuojelu, melu ja jäte. Johnson ja Scholes (2002, 102) esittävät, että ekologiin tekijöihin kuuluvat ympäristönsuojelulait, jätteiden hävittäminen ja energian kulutus. Johnson ja Scholes (2002, 102) luettelevat lainsäädännöllisinä tekijöinä monopolilainsäädännön, työntekijälait, terveyden ja turvallisuuden sekä tuoteturvallisuuden. Lisäksi käsitellään lainsäädännön kehitystä, jonka Kamensky (2008, 140) mainitsee poliittisena tekijänä. Kunta säätelee poliittisen itsehallinnon kautta omaa toimintaympäristöään.

Palveluiden järjestämisen tavoitteena on taata palvelujen saatavuus vaivattomasti, kustannustehokkaasti ja uusia palvelukokonaisuuksia luoden. Tämä tarkoittaa myös muutospaineiden kohdistumista kuntajohtamiseen, koska toimintaa tulee tehostaa ja samalla lisätä julkisen hallinnon toiminnan vaikuttavuutta (Pollitt & Bouckaert, 2004, 6). Lainsäädännölliset uudistukset ja esimerkiksi sosiaali- ja terveysten palvelujen valmistelussa oleva uudistus ovat osaltaan edistämässä yhteistyön merkitystä palvelujen järjestämisessä tehokkaasti ja kestäväällä tavalla luoden samalla normatiivisen velvoitteen verkostojohtamiselle. Nykyaikainen hallinto korostaa organisaatorajat ylittävää yhteistyötä (Alimo-Metcalfe & Alban & Metcalfe 2004, 179). Kuntajohtamisessa tämä edellyttää perinteisen operatiivisen johtamistyön lisäksi sidosryhmien ja kumppanuuksien hallintaa ja laaja-alaista verkostojohtamista. (Stenvall ja Virtanen 2014).

Taulukko 3. Pestel-analyysi / palvelut – Lempäälän kuntastrategia 2014–2020

Poliittiset tekijät	<ul style="list-style-type: none"> - valtionhallinnon asettamat normit - valtion ja kuntien budjettipäätökset - kunnallinen päätöksenteko ja hierarkinen ohjausjärjestelmä - osallisuus ja vaikuttaminen
Ekonomiset tekijät	<ul style="list-style-type: none"> - talouden kasvu ja suhdanteet - palvelukysyntä - työvoiman kehitys - työllisyys - palvelujen sijoittuminen - talouden rakennemuutos - osallisuus ja vaikuttaminen
Sosiaaliset tekijät	<ul style="list-style-type: none"> - koulutustaso ja työllisyys - väestörakenne - vaihtoehdot palvelujen valinnassa - massapalveluista asiakaslähtöisiin ratkaisuihin - downshifting, kotoilu ja arkihyvinvointi - sidosryhmädialogi
Tekniset tekijät	<ul style="list-style-type: none"> - teknologianhyödyntäminen, - mobiiliratkaisut - toimijoiden uudistuskky palveluiden ja tuotteiden tuottamisessa
Ekologiset tekijät	<ul style="list-style-type: none"> - ympäristöarvot - kestävä tulevaisuus
Lainsäädännölliset tekijät	<ul style="list-style-type: none"> - kuntalaki, varhaiskasvatus- perusopetus- ja lukiolaki sekä liikunta- , nuoriso- ja kirjastolaki sekä muu julkisten palvelujen tuotantoa koskeva lainsäädäntö

4.2. Palveluverkkoselvitys osana kuntastrategian toteuttamista ja strategista päätöksentekoa

Lempäälän kunnan sivistystoimen palveluverkkoselvityksen lähtökohtana vuonna 2015 oli edelleen aktiivinen peruspalvelutoimintojen ylläpito ottaen huomioon kuntataloudessa tapahtuvien muutoksien vaikutukset, harkinnanvaraisten hankeavustusten pieneminen ja edelleen kasvavat ikäluokat. Entistä korostuneempi rooli oli maankäytön ja palvelujen koordinoinnilla poikkihallinnollisena yhteistyönä toimintojen suunnittelussa pitkäjänteisesti ja toiminnallisesti tarkoituksenmukaisesti. Tätä työtä on kunnassa koordinoanut kunnanjohtajan nimeämä johtavista viranhaltijoista ja teknisen toimen, kaavoituksen, rakentamisen, kasvatus- ja opetuspalveluiden sekä vapaa-aikapalveluiden keskeisistä viranhaltijoista koostuva palvelusuunnittelutyöryhmä (pasu). Tämä työryhmä on vuodesta 2013 toteuttanut keskipitkän aikavälin suunnittelua palvelujen järjestämisen osalta. Palvelusuunnitteluryhmä myös valmistelee Lempäälän kunnan taloussuunnitelmaan liittyvät sivistystoimen hankkeet ottaen huomioon muut suunnittelussa olevat hankkeet, kaavoitettavat kohteet sekä palvelutarpeisiin vastaamiseen liittyvät erityiskysymykset keskipitkän aikavälin suunnittelun myötä. (Lempäälän kunta, 2014). Palvelusuunnitteluryhmän toiminta on osoittanut toimivaksi kunnan palvelutoimintojen dialogiksi eri viranhaltijoiden ja asiantuntijoiden välillä, erityisesti osaamisen johtamisen kautta.

Osana Lempäälän kunnan keskustan kehittämishanketta valmisteltiin vuonna 2013 Tulevaisuuden koulu Lempäälässä (hyvinvointi- ja oppimiskeskus). Tässä hankkeessa lähdettiin suunnittelemaan sidosryhmädialogin kautta lasten ja nuorten palveluja siten, että palvelujen kartoituksen myötä tulevaisuuden oppimisympäristöistä luotaisiin yhteisöllisyyttä ja hyvinvointia tukeva pedagoginen kokonaisuus. Tässä hankkeessa luotiin pohjaa uudentalaiselle osallisuudelle tulevaisuuden oppimiselle, jossa lasten ja nuorten eri ikävaiheet ja niihin liittyvät tarpeet kohtaavat eri toimijoiden

yhteistyössä kasvua ja kehitystä tukevalla tavalla. Sidosryhmädialogin kumppaneina olivat kunnan eri toimintojen edustajat, oppilaat, seurakunta, yrittäjät, johtavat poliittiset päättäjät ja SAFA-rakennusarkkitehti Eero Lundén. Tuolloin vuonna 2013 ei vielä tiedetty mitä tuleman pitää kuntatalouden, rakentamisen tai lainsäädännöllisten toimenpiteiden osalta, mutta kunnassa oltiin jo orastavassa kuntalaisosallisuuden hengessä tavoitteena vuorovaikutuksen ja kumppanuuden kautta luoda jotain uutta ja hyvää.

4.3. Tulevaisuusohjelma ja uusi juureva kunta – Lempäälä

Kunnanvaltuusto hyväksyi 25.11.2015 Lempäälän kuntastrategian toimeenpanoa ohjaavan Tulevaisuusohjelman, jossa Lempäälän kunnan tulevaisuuden kuntakuvaksi päättäjiä osallistavan prosessin myötä valikoitui Kuntaliiton mallien pohjalta ” Uusi juureva kunta – Lempäälä”, jossa korostuvat asiakas- ja talousajattelu seuraavien pääkohtien myötä:

- Sääntelyä on purettu ja yhdenvertaisuuden tavoitteluista on luovuttu
- Paikallisesti ratkotaan isoja yhteiskunnallisia kysymyksiä
- Kunnan johtaminen perustuu paikallisesti valittuun strategiaan

Valtuusto on määritellyt Lempäälän olevan tulevaisuudessa Uusi juureva kunta



Kuva 3. Millaiset toimintatavat ovat uudessa Lempäälässä? (Lempäälän kunta 2016, 20)

Tulevaisuusohjelman mukaisessa toiminnassa sivistystoimen eri tehtäväalueet ovat ottamassa kuntataloutta haltuun suunnitelmallisesti taloutta ja toimintaa ohjaavien linjausten myötä toimintojen ja palvelujen järjestämisen osalta osana taloussuunnitelmaa vuosille 2016-2018 eri tehtäväalueiden osalta.

Esi- ja perusopetuksen uusi opetussuunnitelma otettiin käyttöön 1.8.2016. Opetuksen eheyttäminen pitää sisällään sekä opetuksen että koulupäivän eheyttämisen. Opetuksen eheyttämisen tavoitteena on ilmiöiden ja asioiden välisten suhteiden ja riippuvuuksien ymmärtäminen. Yhteistyö ympäröivän yhteisön ja koulun ulkopuolisten toimijoiden kanssa korostuu. Lisäksi ruotsin kielen alkaminen 6. vuosiluokalta ja monialaiset oppimiskokonaisuudet ja valinnaisuus edellyttävät opetuksen järjestäjän toiminnan organisointia olemassa olevia resursseja uudelleen järjestämällä. Tämä asettaa haasteita myös palveluverkkosuunnittelulle opetussuunnitelman toteuttamisen osalta.

Lempäälän kunnan opetuspalveluissa panostetaan pääministeri Juha Sipilän hallitusohjelman mukaisiin kärkihankkeisiin koululaisten liikunnan lisäämiseksi ja oppimisympäristöjen digitalisoimiseksi suunnitelmallisesti.

Oppilas- ja opiskelijahuoltoon liittyvät koulu- ja opiskeluterveydenhuollon tulevat toteuttamistavat ratkeavat osana valtakunnallista sosiaali- ja terveystalouden uudistusta ja Pirkanmaan alueella tehtävää selvitys- ja valmistelutyötä. Näin ollen sivistyspalvelujen toimintaan vaikuttavat koulu- ja opiskeluterveydenhuollon mahdolliset rakenteelliset ja toiminnalliset muutokset selviävät myöhemmässä vaiheessa.

Lukiokoulutuksen osalta Virta-kampuksen (ammatillinen koulutus ja lukiokoulutus) rakennustyöt käynnistyivät syksyllä 2015 ja jatkuu kesään 2017. Toisen asteen koulutuksen yhteisten toimintojen kehittäminen on suunnitelmallista ja osallistavaa. Seudullisena yhteistyönä kehitetään lukiokoulutuksen yhteistyötä uuden opetussuunnitelman ja yhteistyöstä kumppanuuteen -toiminnan kautta.

Varhaiskasvatus-, vapaa-aika- sekä kirjasto- ja kulttuuripalveluiden palveluideat perustuvat toimintaympäristön muutoksiin perustuvaan palvelumuotoiluun. Sivistystoimen tehtäväalueiden toimintojen suunnittelun lähtökohta on uusien palvelujen toteuttaminen asiakaslähtöisesti ja palvelujen käyttäjiä eli kuntalaisia kuulleen sekä osallistamalla toteuttaen New Public Service –periaatetta.

Tampereen kaupunkiseudun rakennesuunnitelma 2040 on kaupunkiseudun yhteinen strateginen suunnitelma, joka koskee alueen maankäyttöä, asumista, liikennettä, palveluverkkoa sekä elinkeinoja. Suunnitelma on hyväksytty kunkin kunnan valtuustossa vuonna 2015. Rakennesuunnitelman keskeisinä tavoitteina on mm:

- Varautua kasvavaan kaupunkiseudun väestöön
- Kehittää keskustoja ja keskuksia
- Tiivistää yhdyskuntarakennetta
- *Parantaa palveluverkon saavutettavuutta*

Palveluverkkoselvityksessä huomioidaan Tampereen kaupunkiseudun rakennesuunnitelman linjaukset ja arviot tulevista väestönkasvun ja edelleen palvelukysynnän painopistealueista osana kuntajohtamista ja strategista päätöksentekoa sekä sidosryhmien kanssa toteutettavaa vuoropuhelua.

4.4. Palveluverkkoselvityksen 2010 keskeisten kehittämislinjausten arviointi

Lempäälän kunnan sivistystoimen osalta oli laadittu palveluverkkoselvitys vuonna 2010 konsulttivetoisesti. Siinä päätettyjen kehittämislinjausten toteutumisen tarkastelu ja toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten tiedostaminen oli pohja uuden selvityksen laatimiselle. Lisäksi tarkastelun pohjana oli Tampereen kaupunkiseudun raportti: ”Palveluverkon suunnittelu kaupunkiseudun kunnissa – nykytilan kartoitusraportti” (Tampereen kaupunkiseutu, 2012), jossa lähtökohtana oli vuonna 2008 laaditun seudullisen palveluverkkoselvityksen pohjalta todentaa a) miten palveluverkon suunnittelua ohjataan kunnissa ja b) miten kuntien tekemää palveluverkkosuunnittelua voidaan tukea seudullisella yhteistyöllä.

Lempäälän kunnan osalta todetaan toimialakohtaisten ohjelmien toteuttavan sivistyspalveluiden kehittämislinjauksia. Tästä esimerkkinä Kasva ja Opi Lempäälässä – Vahva silta tulevaisuuteen kehittämissuunnitelma vuosille 2017-2021, mikä linjauksillaan ohjaa myös palveluverkkosuunnittelua osana valmistelua ja päätöksentekoa yhdessä Luovaa laatua Lempäälässä – laatukäsikirjan kanssa. Tällaisia linjauksia ovat mm. opetusryhmien koot (vahvistetaan osana talousarviovalmistelua) ja kyläkoulujen minimikoko. Silloisen palveluverkkosuunnittelun osalta todettiin olevan sisältöpainotteista maantieteellisen palveluverkkosuunnittelun sijaan. Lempäälässä oli vuonna 2010 hyväksytty myös haja-asutusrakentamisen periaatteet, jotka ohjaavat rakentamisen sijoittelun myötä myös palvelujen järjestämistä.

Seudullisen tarkastelun osalta voidaan mainita Tampereen kaupunkiseudun rakennemallityö ja sen vaikutus asuntopolitiikan osalta myös palveluihin. Lisäksi valtakunnallinen ulottuvuus paikalliseen palveluverkkosuunnitteluun liittyi Tampereen kaupunkiseudun ja valtion väliseen MAL-sopimukseen (maankäyttö, rakentaminen ja liikenne), joka uudistettiin 9.6.2016 vuosille 2016 - 2017. Tähän uudistettuun sopimukseen liittyi myös palveluverkon kehittäminen osana kestävästä yhdyskuntarakennetusta.

Seuraavassa esitellään kunnanvaltuustossa 27.10.2010 hyväksytyn palveluverkkoselvityksen kehittämislinjausten toteutuminen ja arviointi

(Lempäälän kunnan sivistystoimen palveluverkkoselvitys 2016, 34-37)).

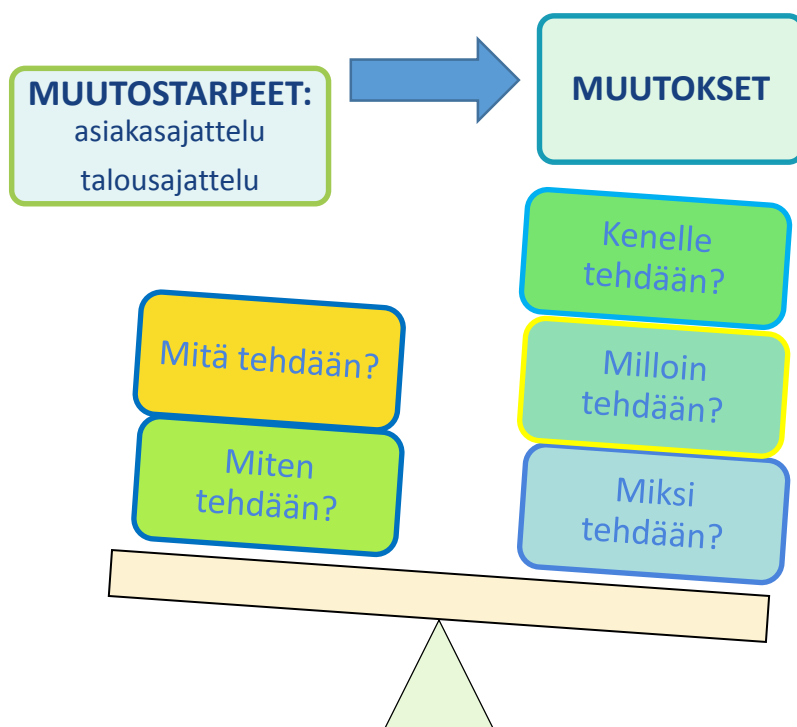
Taulukko 5. Kehittämislinjausten 2010 arviointi (Lempäälän kunta 2016, 35-37)

Kehittämislinjausten 2010 arviointi	
Kehittämislinjaus:	Arviointi:
Kyläkoulut jatkavat toimintaansa, mutta uusien tilojen rakentamisesta niiden osalta pidättäytyään	<i>Ylläpitäviä korjauksia, ei investointeja</i>
Investoinnit keskittyvät kasvukeskuksiin nauhataajaman alueelle <ul style="list-style-type: none"> Väliaikaiset lisätilat (parakit) käytössä lähivuosina alueilla Sääksjärvi, Lempainen, Kulju ja Hakkari Lisärakentamisen tarve Lempainen, Kulju-Sääksjärvi, kunnan eteläpään yläkoulu = Lukion tilojen ja toisen asteen laajempi selvitys tehdään erikseen, myös seudullinen selvitys tulossa 2011 Tarkennetut aikataulut suunnitellaan ja kustannukset käsitellään taloussuunnitelman yhteydessä 	<i>Väliaikaiset lisätilat oppilaskasvusta ja tilojen kunnosta johtuen Kulju ja Sääksjärvi sekä Lempoisten koulu ennen laajennusta ja saneerausta. Siirrot Moisioon ja Hakkariin</i>
Perusopetuksen ja varhaiskasvatuksen sekä muiden sivistyspalvelujen nykyisten toimipisteiden hyödyntäminen tehokkaammin ilman laajennuksia ns. monipalvelukeskuksina kun se on tarkoituksenmukaista	<i>Ei mahdollisuuksia oppilasmäärän kasvun myötä</i>
Selvitys perusopetuksen ja varhaiskasvatuksen hallinnon yhteistyöstä ja mahdollisesta varhaiskasvatuksen siirtymisestä opetuspalvelujen yhteyteen taloudelliset vaikutukset huomioon ottaen <ul style="list-style-type: none"> Tavoitteena yhtenäinen oppimispolku varhaiskasvatus-esiopetus- 9.luokka Selvitettävät asiat <ul style="list-style-type: none"> Opetuspalveluiden ja varhaiskasvatuksen hallintomallit Voisivatko varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen alueet olla yhtenevät? 	<i>Varhaiskasvatus sivistystoimen hallinnoimaksi toiminnaksi 1.1.2015 lähtien.</i>

<p>Perusopetuksen suunnittelussa koulujen enimmäisoppilasmäärinä pidetään</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yhtenäiskoulu 0-9 luokat 750 (sis.erit.opetus) • Alakoulu/yläkoulu 650 (sis.erit.opetus) • Mahdollinen satelliittikoulu 250 	<p><i>Toteutunut</i></p>
<p>Kaavoituksen, asumisen ja palveluverkon yhteinen suunnittelu toimintatavaksi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kaavoituksen ja asuntorakentamisen tulee sopeutua esitettyihin enimmäismääriin ja kaavoissa on varauduttava riittäviin Y-alueisiin 	<p><i>Palvelusuunnitteluryhmän monialainen toiminta ja maapoliittinen ohjelma ohjaavat palvelusuunnittelua</i></p>
<p>Opetusryhmien koko määritellään koskien kaikkia kunnan perusopetuksen kouluja, tarve perustuu oppilasmäärän kasvuun ja ikäluokkien suurentumiseen</p>	<p><i>Toteutunut, määritellään osana talousarviota lukuvuosittain</i></p>
<p>Perusopetuksen minimioppilasmäärä/koulu olisi jatkossa 45-50 oppilasta ja 3-opettajaa (seudulliset linjaukset), tarkempi seurantajärjestelmä määritellään koulutuspoliittisessa ohjelmassa</p>	<p><i>Toteutunut</i></p>

5. Kasva ja opi Lempäälässä 2016 - 2021 - sivistystoimen palveluverkkoselvityksen prosessikuvaus

Kasva ja Opi Lempäälässä 2016 - 2021 sivistystoimen palveluverkkoselvityksen lähtökohtana oli paikallisen sivistyspalveluiden palveluverkon tarkastelu muuttuneessa toimintaympäristössä vuoden 2010 hyväksytyn palveluverkkoselvityksen ja sen kehittämislinjausten pohjalta. Tarkastelun kohteena olivat varhaiskasvatus-, opetus-, kirjasto-, kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelut. Tavoitteena oli taloudellisesti ja toiminnallisesti kestävä palveluverkko. Erityisenä kehittämiskohteena olivat varhaiskasvatuksen uuden lainsäädännön mahdollistamat uudet palvelumuodot ja kasvava palvelukysyntä etenkin opetuspalveluille. Palveluverkkosuunnitelman tavoitteena oli osaltaan toimia keskipitkän aikavälin ohjelmana talouden tasapainottamiseksi siten, että palveluja järjestetään vastaamaan muuttuvaa ja asukasmäärän kasvuun perustuvaa palvelukysyntää.



Kuva 7. Selvityksessä haetaan vastausta seuraaviin julkistalouden peruskysymyksiin (Lempäälän kunta 2016, 13. Kuvion lähde; Tomi Rajala, 2014. Tampereen yliopisto.)



Kuva 8. Selvityksen eteneminen (Lempäälän kunta 2016, 4)

5.1. Valmistelu- ja päätöksentekoprosessi sidosryhmädialogina

Palveluverkkoselvityksen valmistelu ja päätöksenteko on osa kuntastrategian täytäntöönpanoa. Vuonna 2010 hyväksytty palveluverkkoselvitys oli varovainen askel kohti osallisuutta, lähinnä poliittisen konsensuksen hengessä. Uudessa palveluverkkoselvityksessä lähdettiin liikkeelle vahvan kumppanuuden ja avoimen dialogin hengessä aluksi luottamushenkilöiden kanssa ja laajentaen osallisuuden reviiriä kuntalaisten suuntaan.

Kasva ja Opi Lempäälässä 2016-2021 – palveluverkkoselvitystä voi kuvailla vuoden kestäneeksi prosessiksi (2015-2016), jossa matka osoittautui monella tapaa merkityksellisemmäksi kuin päämäärä. Kyseessä oli tietoinen ja toisaalta ennakoimaton sidosryhmävuoropuhelu kunnille lain myötä asetetun veloitteen myötä, mutta todellisuudessa kuntalaislähtöinen palveluverkkoselvityksen valmistelu- ja toteutusprosessi osoittautui merkittäväksi oppimisprosessiksi kunnan viranhaltijoille, kuntalaisille ja edustaville päättäjille. Taloussuunnitelmassa vuosille 2016-2018

vahvistettiin sivistystoimen palveluverkkoselvityksen laadinta (Lempäälän kunta 2015).

”Keväällä 2016 toteutettava asiakaslähtöinen sivistystoimen palveluverkkoselvitys tarkoittaa käytännössä nykyisten ei-lakisääteisten palveluiden tarkastelua siten, että palvelujen poistamisen sijaan arvioidaan olemassa olevan resurssin tarkastelua uudelleen, resurssien yhdistämistä ja vaikuttavuuden arviointia eli jos poistetaan niin kasvattaako menoja jossain muualla. Tällaisia ovat ala- ja ylärajojen tai kohderyhmän tarkistaminen (esim. aamu- ja iltapäivätoiminta ja koulukuljetusten kilometri alaraja), perusluokkakokojen kasvun hillitseminen muuttamalla jakotunteja ryhmiä. Palveluverkkoselvityksen yhteydessä tarkastellaan palvelujen järjestämistä sektorirajat ylittäen ottaen huomioon myös uudet matalankynnyksen palveluavaukset samoin kuin alueelliset hallintotehtävien järjestelyt kasvatuksen ja opetuksen palvelualueilla (kyläkoulut / isot koulut). Tiedolla johtamiseen panostetaan palvelujen suunnittelussa ja resurssien allokoinnissa ottaen huomioon eri ikäryhmien määrällinen kehitys.”

Palveluverkkoselvityksen operatiivisessa valmistelussa korostui kuntalaisten ottaminen mukaan sidosryhmänä valmisteluun ja vaihtoehtojen tarkasteluun selvityksen eri vaiheissa. Tämä toteuttaa New Public Service – ajattelua sen osalta, että heti alusta asti keskustellaan yhdessä sidosryhmien kanssa siitä mitä halutaan, minkä jälkeen toimitaan strategisesti yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Denhardt & Denhardt 2007, 83 - 84, 91). Sidosryhmädialogin toteuttaa strategista kuntajohtamista, sillä systemaattinen osallisuuden ja vaikuttamisen edistäminen eri tavoin on strateginen tavoite ja päätös.

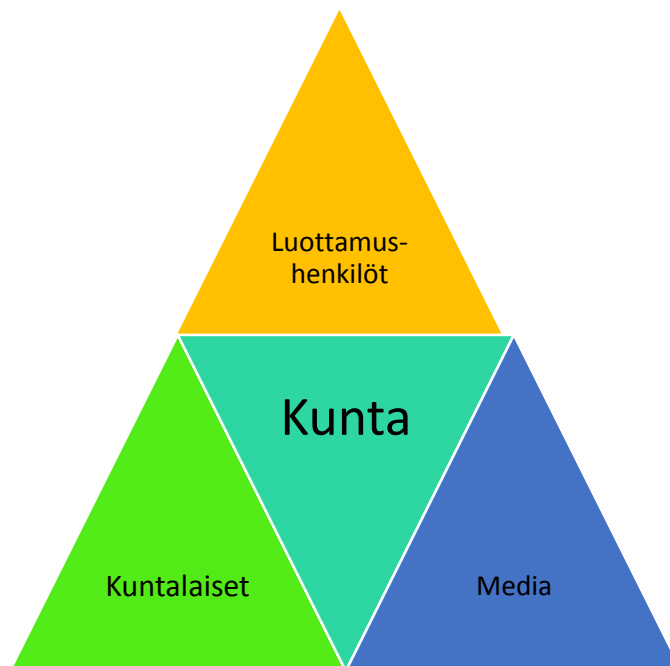
Tämän tutkimuksen sidosryhmiä ovat kuntalaiset, päätöksiä tekevät luottamushenkilöt, kunta (julkinen palvelutuottaja ja valmistelusta vastaavat viranhaltijat) ja media. Kaikki nämä sidosryhmät toimivat omasta kontekstistaan käsin. Lähtökohta sidosryhmien ja niiden tunnistamisessa on mielestäni toimintaympäristön moninaisuuden tiedostaminen ja

ymmärtäminen. Kyseessä on eri sidosryhmien ja niiden intressien aito tunnistaminen sidosryhmien kanssa toteutettavan suoran viestinnän myötä Mitchellin (1997) toteamalla tavalla. Yksittäisen sidosryhmän huomioimisen sijaan tulee ottaa huomioon myös sidosryhmistä muodostuvat uudet intressiryhmät, joiden hallinta edellyttää strategista toimintatapaa ja ajan hermolla pysymistä. Viestinnän ja yhteydenpidon merkitys korostuu erityisesti epävakaina aikoina.

Mitchellin ajoista päivitettyinä on yhtenä näkökulmana syytä korostaa viestinnän nopeutta ja erityisesti oikean informaation merkitystä. Sekä julkisella että yksityisellä sektorilla panostetaan juuri sidosryhmiä ajatellen sosiaalisen median käyttöön ja ketterään viestintään eri kanavia hyödyntäen. Mitä nopeammin päästään antamaan tilannekuvatietoa niin sitä paremmin estetään väärän ja vahingollisen tiedon leviäminen. Toisaalta aito sidosryhmädialogi perustuu kohtaamiseen ja asioiden yhteiseen käsittelyyn. Lempäälän kunta on osallistunut kunnanvaltuuston kokousten videointiin osana kuntaviestinnän kehittämistä, koska kuntalaisten osallistuminen kunnanvaltuuston kokouksiin oli vähäistä. Kunnanvaltuuston kokouksen videointi tuo kunnallisen päätöksenteon kotikoneella riippumatta ajasta ja paikasta.

Moninaisuuden haasteeseen vaikuttaa myös se, mikä on sidosryhmän merkitys organisaatiolle. Mitchell & al. (1997) määrittelee sidosryhmät, niiden ”sidosominaisuuden” mukaan; vallan (power), legitimitetti (legitimacy) ja kiireellisyys (urgency). Oleellista on kuitenkin tiedostaa, että sidosryhmän asema ei ole pysyvä ja se määräytyy kuka on milloinkin päättämässä – periaatteen pohjalta. Muuttuvien statusten vuoksi on tärkeätä välttää sidosryhmien liian tiukkaan arvottamista. Sen sijaan on hyvä tiedostaa muutosten vaikutukset organisaation ja sen sidosryhmien osalta. Stephens, K.K. & al. (2005) ovat todenneet ”... johtamisen osalta saattaa yksittäinen

sidosryhmä tuntua vähäpätöiseltä; silti sama ryhmä saattaa olla vaatimassa jakamattoman huomion seuraavassa hetkessä”.



Kuva 9. Kasva ja opi Lempäälässä sivistystoimen palveluverkko-selvityksen 2016-2021 kuntalaisosallisuuden sidosryhmät

5.2. Luottamushenkilöiden osallisuus prosessissa

Kasva ja Opi Lempäälässä - sivistystoimen palveluverkkoselvityksen 2016-2021 toiminnallisena lähtökohtana oli saada päättäjät mukaan valmisteluprosessiin kuntalaisosallisuuden ”kumppanina” aikaisempaa palveluverkkoselvitystä paremmin, Luottamushenkilöiden vaiheittainen osallisuus toteutettiin eri päättäjätahojen kanssa seuraavasti:

Kevät 2015

- **Kasvatus- ja opetuslautakunnan ja teknisen lautakunnan** iltakoulu 14.4.2015 - kick off selvitystyölle
- Tulevaisuuden koulu -kuntalaisiltojen suunnittelu yhdessä Opinpaja oy:n kanssa (tarjouskilpailu, asiantuntijapalvelut)

Syksy 2015

- Taustaselvitys palvelutarpeen kehittymisestä - tietojohdaminen
- Työn organisointi ja hyväksyntä kasvatus- ja opetuslautakunnassa a) **Ohjausryhmä: kasvatus- ja opetuslautakunta** b) Työrukkane: palvelusuunnitteluryhmä c) Työtiimi: sivistyspalveluiden asiantuntijatiimi
- Tiedonkeruuseen ja kuntalaisosallisuuteen liittyvät työpajat
- Tulevaisuusohjelman hyväksyminen **kunnanvaltuustossa** 25.11.2015
- Selvityksen työohjelman hyväksyminen **kasvatus- ja opetuslautakunnassa** 8.12.2015

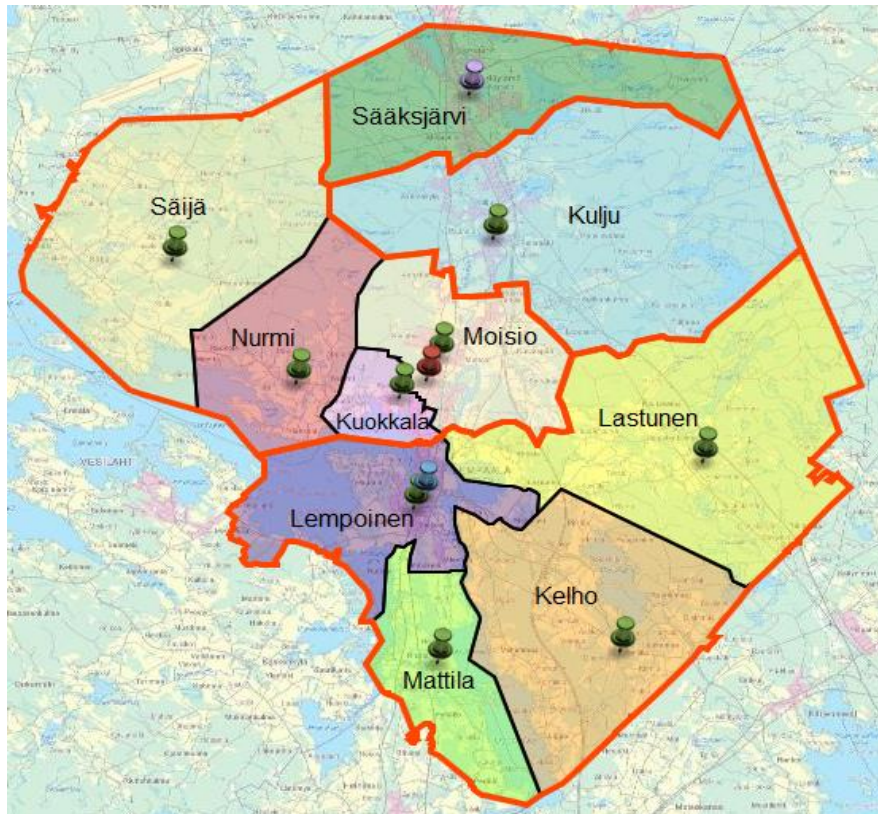
Kevät 2016

- Palveluverkkoselvityksen toteuttamisvaihtoehtojen laadinta
- **Kunnanvaltuuston ja lautakuntien workshop** 30.3.2016 - eteenpäin vietävän vaihtoehdon (C) valinta
- **Päätöksenteko, kasvatus- ja opetuslautakunta 10.5., kunnanhallitus 16.5. ja kunnanvaltuuston yksimielinen päätös 25.5.2016**

6. Tulevaisuuden koulu ja päiväkotito – kuntalaispajat kuntalaisosallisuutta toteuttavana sidosryhmädialogina

Palveluverkkoselvityksen valmisteluprosessin keskeinen tiedonkeruutapa virallisten väestönkasvu- ja palvelutarve-ennusteiden rinnalla oli kuntalaisille suunnattujen Tulevaisuuden koulu – kuntalaistyöpajojen anti ja tuotokset. Työpajojen tavoitteena oli antaa tietoa valmistelussa olevasta asiasta ja osallistaa kuntalaisia valmisteluun. Pääviesti kutsussa kuntalaisille oli *tervetuloa kuulemaan, keskustelemaan ja vaikuttamaan - mitään ei ole vielä päätetty*.

Kuntalaispajoja järjestettiin kolme eri puolilla kuntaa sillä ajatuksella, että osallistua voi mihin pajaan tahansa kiinnostuksen tai mahdollisuuksien mukaan. Eri pajat ja niissä esillä olleiden teemojen käsittely sekä tulokset esitellään erikseen Kunnan eri osien erilaisuus niin kiinnostuksen kuin merkityksellisyyskokemisen osalta otettiin huomioon tiedossa olevien haasteiden osalta. Esimerkiksi kyläkouluja tulevaisuutta koskeva käsittelymahdollisuus taattiin kahdessa pajassa. Tulevaisuuden koulu ja päiväkotito Lempäälässä – kuntalaispajat järjestettiin Kuljun koululla, Moisio koululla (eteläinen alue II) ja Lempoisten koululla (eteläinen alue I).



Kuva 9. Perusopetuksen oppilaaksiottoalueet 1.1.2016 (Lempäälän kunta 2016, s. 44).

6.1. Kuntalaispajojen käytännön toteutus

Tulevaisuuden koulu ja päiväkoti – kuntalaispajojen valmistelun lähtökohta oli alusta lähtien arvopohjainen avoimuuden ja vuorovaikutteisuuden osalta. Työpajojen suunnittelu ja toteutus tehtiin yhteistyössä neutraalien osapuolten kanssa. Opinpaja oy:n kouluttajat vetivät toiminnalliset kuntalaispajat. Tietopohjaisen nykytila-analyysin sekä esimerkiksi väestö- ja paikkatietoon liittyvien skenaarioiden laatimisesta vastasi kunnan ulkopuolinen asiantuntija, julkisen talousjohtamisen harjoittelija Virpi Kaipainen Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulusta.

Tilaisuudet olivat kaikille kuntalaisille suunnattuja; kutsuja levitettiin Wilma sähköisen reissuvihon (3 300 esi- ja perusopetuksen oppilasta), päiväkotien blogien ja kunnan sosiaalisen median kanavien kautta. Alunperin tilaisuudet oli tarkoitus järjestää syyskuussa, mutta vähäisten ilmoittautumisten vuoksi

ne siirrettiin pidettäväksi marraskuussa 2016. Lisäksi luottamushenkilöille lähetettiin erikseen sähköpostikutsut tilaisuuteen. Kutsut olivat neutraalin asiallisia, sillä tavoitteena oli moniarvoinen ja kehittävä dialogi kuntalaisten kanssa. Kutsussa todettiin, että sivistystoimi on laatimassa palveluverkkoselvitystä, jossa tavoitteena on rakentaa hyvä ja ehyt oppimispolku Tulevaisuuden koulu – hankkeen tulosten pohjalta. Lisäksi kunnan kehittäminen kestävältä pohjalta nostettiin tavoitteeksi samalla kun halutaan turvata monipuoliset oppimisympäristöt lapsille ja nuorille. Tilaisuuksiin toivottiin ennakkoilmoittautumista kahvitarjoilujen järjestämiseksi, mutta erityisesti myös tilaisuuden yhteistoiminnallisen osuuden pohjustamiseksi esimerkiksi ryhmittelemällä osallistujia koululaisensa vuosiluokan tai asuinalueen mukaan. Ennakkovalmistelu perustui selkeään struktuuriin ja tavoitteeseen saada kuntalaisilta palveluverkkoselvitystyön pohjaksi ennakkoluulottomasti syötteitä ja näkökulmia asioihin.

Kuntalaispajat pidettiin samalla sisällöllä kaikissa kolmessa tilaisuudessa. Valmistelijoilla ei ollut ennakkokäsitystä mitä tuleman pitää, mutta tilaisuuteen valmistauduttiin kaikki senhetkinen tieto tilaisuuksissa jakaen ja roolit läpi käyden. Valmistelevien viranhaltijoiden ja asiantuntijoiden sitoutuminen kuntalaispajoihin ja niissä onnistumiseen oli tärkeä osa tilaisuuksien onnistumista, koska tilaisuuksissa nouseviin kysymyksiin haluttiin antaa vastaus tässä ja nyt. Tai näin ainakin oli tarkoitus.

Tilaisuudet vetivät Opinpaja oy:n kouluttajat seuraavasti:

- Tilaisuuden avaus ja tarkoitus (sivistysjohtaja)
- Tietopohjainen nykytila-analyysi ja sen vaikutukset tulevaisuuden palveluverkkoon (asiantuntija (sivistystoimen talous- ja hallintopäällikkö, Pirkkala)
- Yhteistoiminnallinen osuus: Tulevaisuuden mallit -teemalla (alkulämmittelyt ja tehtävänanto)

- valmisteluaineisto jakoon osallistujille yhteistoiminnallisen ryhmätyön pohjaksi ajankohtaisten teemojen osalta
- osallistujat jaettiin eri menetelmin ryhmiin, joissa työstiin yhtä teemaa kerrallaan learning cafe – periaatteella (ryhmässä yksi emäntä/isäntä, joka selostaa kiertäville eri ryhmien jäsenille mitä siihen mennessä oli kyseisestä teemasta keskusteltu ja kirjattu)

Kuljun kuntalaispaja	<ul style="list-style-type: none"> • Uusi koulukeskus Kuljuun • Kuljun "pienien lasten talo" • Sääksjärven koulusta kuntalaisten yhteinen talo
Moision kuntalaispaja	<ul style="list-style-type: none"> • Oppilaiden sijoittelu Moisio-Kuokkala-Nurmi-Säijä -alueella • Kuokkalan koulun ja päiväkodin alueen toiminnallinen tarkastelu • Nurmen koulusta kuntalaisten yhteinen talo
Lempoisten työpaja	<ul style="list-style-type: none"> • Lempoisten koulun uudet tilat uuden oppimisen mahdollistajana alueellisesti • Kuntakeskustan päivähoidon uudelleenjärjestely • Miten uusi opetussuunnitelma saataisiin parhaiten toteutettua ja mitä se vaatii koulun tiloilta ja tilanteilta (laitteet, tukipalvelut)

Kuvq 10. Tulevaisuuden kunta ja päiväkotit – kuntalaispajojen teemat.

Lisäksi kaikissa kuntalaispajoissa oli yhtenä teemana ”Varhaiskasvatuksen uuden muodot ja järjestelyt”.

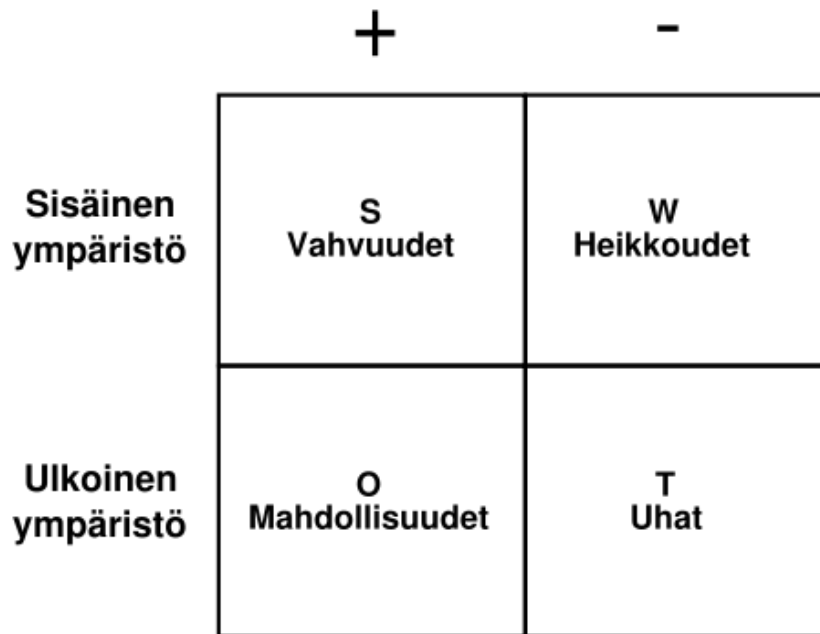
6.2. Kuntalaispajat sidosryhmädialogin toteuttajana – SWOT-analyysi

Kuntalaistyöpajojen tavoitteena oli avoimen sidosryhmädialogin kautta osallistaa kasvatuksen ja koulutuksen kehittämisestä kiinnostuneita kuntalaisia palveluverkkoselvityksen valmisteluun. Toimintatapana ja –mallina kuntalaistyöpajat oli uutta niin valmistelijoille kuin varsinaisille

osallisille. Lempäälässä toteutettiin vuosina 2014 - 2015 myös Lähidemokratia teoriasta käytännöksi –hanke, joka osaltaan toimi innoittajana kuntalaisosallisuuteen perustuvassa palveluverkkoselvityksessä.

Kokonaisuus muodostui käytännön oppimis- ja kehittämisprosessiksi tapaustutkimuksen luonteen mukaisesti. Yksittäisen tutkimuskohteen rinnalla muodostui tutkimuksen sisällä muita asiaa eteenpäin vieviä havaintoja. Tämä pohjautui toimijoiden jatkuvaan tulkintaan osallistujista, teemoista, tavoista ja tilaisuuksien ilmapiiristä osana kuntalaisosallisuuden viemistä eteenpäin.

Sivistystoimen järjestämien kuntalaispajojen osallisuudessa onnistumisen arviointi on perusteltua tehdä kokonaistarkasteluun perustuvana swot-analyysinä, jossa tarkastellaan toimintatavassa onnistumista ja kuntalaispajoissa esille tulleita haasteita. SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on Albert Humphreyn 1960-luvulla kehittämä nelikenttämenetelmä, jota voidaan käyttää strategian laatimisessa sekä oppimisen ja ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa sekä kehittämisessä. Siinä kirjataan ylös analysoitavan asian sisäiset vahvuudet, sisäiset heikkoudet, ulkoiset mahdollisuudet ja ulkoiset uhat. Analyysi esitetään yleensä kahden ulottuvuuden nelikenttänä, jossa vasemmalla puoliskolla ovat myönteiset ja oikealla puoliskolla kielteiset asiat. Kaavion alaosaan kirjataan organisaation ulkoiset ja yläpuoliskoon sisäiset asiat.



Kuva 11. SWOT-analyysin kaavio

Julkisten organisaatioiden toimintaa voidaan yrityksen tapaan arvioida monin eri tavoin. Keskeistä on selvittää sekä nykytilaan että sen tulevaisuuteen vaikuttavat asiat. SWOT-analyysi on yksinkertainen tapa ryhmitellä organisaation toimintaan vaikuttavia lukuisia tekijöitä havainnolliseen nelikenttämutoon.

Nelikenttäanalyysi sisältää sekä vahvuuksien ja heikkouksien (nykytilanteen) että sen uhkien ja mahdollisuuksien (tulevaisuuden) analysoinnin. Organisaation vahvuudet ovat niitä toimenpiteitä tai resursseja, joita se pystyy hyödyntämään. Heikkoudet puolestaan ovat tekijöitä, joita yrityksen täytyy parantaa pystyäkseen toimimaan tehokkaasti. Kestävä kuntatalous on mahdollista vasta kun myös organisaation tulevaisuutta vaarantavat uhat ja menestymistä edesauttavat mahdollisuudet tunnetaan.

Nelikenttäanalyysi sopii käytettäväksi erilaisissa organisaatioissa ja yrityksissä. Tarkastelu voi koskea joko koko organisaatiota tai yksityiskohtaisemmin jotakin sen osaa. Analyysin jälkeen on syytä käydä läpi jokainen nelikentän ruutu. Konkreettiset toimintaratkaisut kumpuavat näistä nelikentistä ruutuihin kirjatusta asioista. Vahvuuksia tulee vahvistaa ja hyödyntää jatkossakin. Löydettyjä heikkouksia pitäisi pystyä korjaamaan ja parantamaan. Mikäli heikkouksia ei pystytä poistamaan, tulee niiden vaikutusta pyrkiä lieventämään. Mahdollisuuksia tulee hyödyntää resurssien mukaisesti ja uhkiin varautua hyvällä suunnittelulla, jolloin ikävät asiat eivät tule yllätyksenä. (Lindroos ja Lohivesi 2004, 31).

Taulukko 6. Kuntalaispajojen toteutusta ja niissä esille tulleita asioita koskeva SWOT-analyysi

<u>Vahvuudet (s)</u> *avoimuus * ajankohtainen tieto; realiteetit ja faktat *kuntalaisten ja valmistelusta vastaavien viranhaltijoiden aito kohtaaminen * positiivissa asioissa osallistaminen on helpompaa * yhteisöllisyys *kokonaisuudessa vaikuttavien tekijöiden ymmärryksen lisääntyminen * monitasoinen ja –tahoinen dialogi	<u>Heikkoudet (w)</u> *miten saada ihmiset liikkeelle, viestinnän haasteet; neutraali vai provokatiivinen * pelisäännöistä sopiminen / roolit * sitoutuminen kumppanuuteen * negatiivissa asioissa osallistaminen hankalaa (säästöt, lakkautukset ym.) * kokonaisuudessa vaikuttavien tekijöiden ymmärrys
<u>Mahdollisuudet (o)</u> *toiminnallisuus takaa osallisuuden ja kuulluksi tulemisen * uusien näkökulmien esille tulo ja asioiden suhteuttaminen * oppimisprosessi * aidon sidosryhmädialogin syntyminen * kompromissien löytäminen * uusien kumppanuuteen perustuvien toimintatapojen kehittäminen * kolmikantadialogi: kuntalainen, valmistelevat viranhaltijat ja päätöksentekijät	<u>Uhat (t)</u> *motivaatiotekijät osallistumiselle (oma/yhteisöllinen intressi) * kokonaisuudessa vaikuttavien tekijöiden kieltäminen vahvojen tunteiden vuoksi yhden asian ajamisen vuoksi *osallisuuden tarkoituksen ymmärtämättä jääminen, asiattomuus *osallistujien erilaisuus, ei ole yhtä kuntalaisryhmää; ”kuka eniten huutaa niin tulee kuulluksi” -riski

6.2.1. Kuntalaispajat osallisuuden työkaluna – prosessista opittua

Kokemuksena kuntalaispajat uudenaikaisena osallisuuden toteutustapana isojen palveluverkkoon liittyvien linjausten äärellä osoittautui arvokkaaksi. Pajoihin osallistui 75 kuntalaista. Eri-ikäisten ja eri puolilla kuntaa asuvien lasten vanhemmat olivat hyvin edustettuina. Tuloksena saatiin valmistelun työohjelman pohjaksi monipuolisia ajatuksia ja ideoita. Tilaisuuksissa pyydetyn palautteen perusteella pajoihin osallistuneet kuntalaiset kokivat, että pajat antoivat tietoa ja näkemystä valmistelussa olevasta palveluverkkoselvityksestä.

Haastavaksi asian kuitenkin teki usealla tunne siitä, että voiko todella vaikuttaa asioihin tai että asiat ovat päätetty jo jossain. Valmistelevien viranhaltijoiden osalta tilanne oli monella tapaa uusi, koska yleensä asioita valmistellaan selvitysten kautta päättäjille kun taas nyt kyseessä oli suora vuorovaikutus asiakkaiden eli kuntalaisten kanssa. Tämä todentaa sitä tosiasiaa, että lähtökohtaisesti on kyse luottamuksen rakentamisesta. Ilman yhteisöllistä vuoropuhelua ei voi edellyttää luottamusta, joka kehittyy sanoista ja tekojen myötä.

Kuntalaispajoissa kerrottiin avoimesti prosessin kulku tilaisuuksista eteenpäin ja miten kuntalaisten ääni tulee kuulluksi valmistelun eri vaiheessa

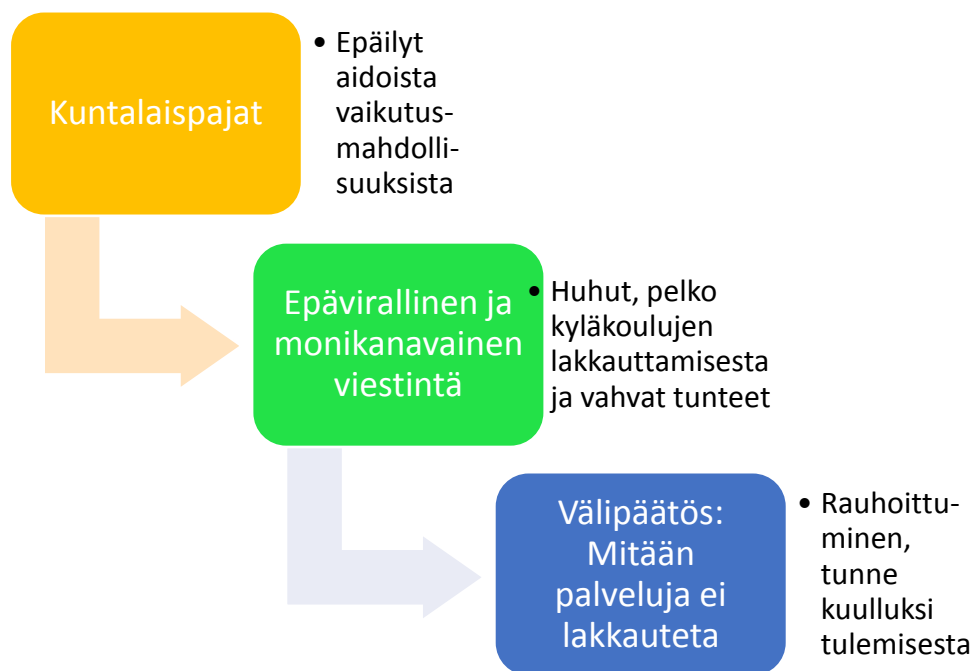
- ❖ Kuntalaistyöpajat, marraskuu 2015
- ❖ Työpajojen tulosten purku ja analysointi, luottamushenkilöiden, rehtoreiden ja päiväkodin johtajien arvopaja tulosten pohjalta sekä palveluverkkoselvityksen työohjelman hyväksyminen kasvatus- ja opetuslautakunnassa, joulukuu 2015
- ❖ Palveluverkkovaihtoehtojen selvittäminen ja tietovarantojen analyysien tekeminen sekä luottamushenkilöseminaarit, tammi-maaliskuu 2016

- ❖ Vaihtoehtoisten palveluverkkomallien esittely kuntalaisilloissa, huhti-toukokuu 2016
- ❖ Palveluverkkoselvityksen tulosten esittely ja päätöksenteko luottamuselimissä, toukokuu 2016

Kuntalaispajat osoittivat käytännössä osallisuuden edistämisen olevan monitahoinen ja – tasoinen tapahtumakulku. Asiassa on monta vaikuttavaa tekijää ja tärkeimmässä roolissa ovat kuntalaiset, mutta myös valmisteluvastaavilta vaaditaan joustavuutta, ketteryyttä, suunnitelmien tarkistamista ja sitkeyttä asian eteenpäin viemiseksi. Viestinnällä on suuri merkitys alusta alkaen. Tutkimuksen esimerkkitapauksissa lähdettiin viestinnässä liikkeelle kutsujen osalta asiallisen neutraalisti, mutta seuraaviin pajoihin lisättiin sanomaa eli provokaation astetta, jolloin ilmoittautuneiden määrä lisääntyi. Toisaalta samalla myös kuntalaisten taistelutahto lisääntyi oman asian puolesta. Kuntalaisten osallistumisaktiivisuus jatkoi nousuaan paja toisensa jälkeen kun niin sanotusti päästiin kuntalaisen näkökulmasta asiaan.

Kuntalaisten lisäksi kunnallisten päättäjien osallistuminen kuntalaisten kanssa samoihin tilaisuuksiin osoittautui tärkeämmäksi kuin mitä aluksi osattiin odottaa. Pajojen teemojen herättäessä tunteita aktivoitui epävirallinen viestintä eri kanavia kautta päättäjien suuntaan, jotka eivät olleet täysin perillä kuntalaispajojen sisällöistä. Yhtenä esimerkkinä voidaan mainita adressi kyläkoulujen säilyttämisen puolesta paikallisella huoltoasemalla tai viranhaltijalle vihjatut viestit ”missä ei kannata liikkua pimeällä” – heittojen osalta. Lisäksi joidenkin intressiryhmien päättäjät olivat yhteydessä toisen käden tiedon kautta viranhaltijoihin tietämättä mitä kuntalaispajoissa oli käsitelty ja että esimerkiksi asianomainen lautakunta päättää työohjelmasta vasta kun pajojen tulokset ovat käytettävissä. Paikallislehteen yritettiin saada kirjoitusta kyläkoulujen puolesta kylähenkisten poliitikkojen osalta; asioissa elettiin tunteella eri verkostoissa ilman että asiasta huolta kantaneet olisivat olleet mukana työpajoissa tai muuten aktiivisia kuulemaan, että kyse oli

valmistelun pohjustamisesta. Huhuilla ja tulkinnoilla oli myös heijastusvaikutusta marraskuussa hyväksyttävänä olleeseen kuntastrategian toteuttamista tukevaan Tulevaisuusohjelmaan, jonka hyväksymisen yhteydessä todettiin, että mitään palveluja ei lakkauteta. Kokonaisuutta arvioiden voidaan todeta, että sidosryhmädialogi toimi strategisen kuntajohtamisen työvälineenä monikanavaisen viestinnän, avoimuuden ja tiedon jakamisen myötä.



Kuva 12. Sidosryhmädialogin kehittyminen osana valmistelua

Koko prosessin ajan kiinnitettiin valmisteluvastuussa olevien viranhaltijoiden osalta huomiota avoimeen ja faktoihin perustuvaan yhteistyöhön päättäjien, kuntalaisten, kunnan viestintäkanavien ja paikallisen lehdistön kanssa. Viranhaltijat ylläpitivät vahvaa dialogia eri tahojen kanssa ja paljon hyvää kehittyi tunnepitoisten tilaisuuksien jälkeen. Tästä esimerkkinä hyvällä sijainnilla olevan kylän tapa laatia kyläyhdistyksen toimesta suunnitelma siitä, miten kylä voi yhdessä kunnan myötävaikutuksella edistää yksityistä palvelutuotantoa (esim. päiväkotia ja eri-ikäisten ihmisten kohtaamista sekä terveystietokioskipalveluja) ja hakea mahdollista rahoitusta hankkeelle. Toisaalta joidenkin kylien osalta pidettiin aktiivisia kyläiltoja pajojen jälkeen kun lähdettiin miettimään miten esimerkiksi aamu- ja iltapäivätoimintaa tai kerhotoimintaa voisi toteuttaa yhteistyössä kunnan kanssa. Näissäkin kohtaa

korostui kuulluksi ja nähdyksi tuleminen. Täten tuli todistettua se lähtökohta, että sidosryhmien tunnistamisten osalta tämä tarkoittaa Mitchellin tavoin eri sidosryhmiä ja niiden intressien aitoa tunnistamista. Suoraa viestintää tulee toteuttaa eri sidosryhmien kanssa, varsinkin kriisitilanteissa.

Viranhaltijan tulee toimia asemansa ja tehtävänsä edellyttämällä tavalla kaikissa tilanteissa. Voimakkaiden tunteiden kuntalaispajat asettivat myös viranhaltijat ja asiantuntijat paikoin haastaviin tilanteisiin, mutta tärkeintä oli näissäkin tilanteissa olla avoin dialogille, toimia ammatillisesti ja ihmisiä kohdaten. Tässä toimi hienosti Yhdysvaltain ex-presidentin vaimon Michelle Obaman ohjenuora: ”Kun he iskevät vyön alle, me emme alennus samaan” (MN 27.12.2016, 72).

Edellä mainittujen kokemusten pohjalta voi kuntalaisosallisuutta verrata jääkiekkopeliin, jossa jokaisella pelaajalla on oma pelipaikkansa hoidettavana ja keskinäinen luottamus on ansaittavana. Kuntalaisten onnistunut osallistaminen edellyttää hyvän joukkueen kokoamista (kuntalaiset, päättäjät ja viranhaltijat), johtamista, selkeätä tavoitetta ja tavoitteen saavuttamista tukevia pelisääntöjä, luottamusta pelikaveriin sekä ennen kaikkea avointa ja faktoihin perustuvaa viestintää. Vetovastuu voi välillä vaihtua, mutta kaikkien osapuolten rooliodotukset tulee olla selvillä. Kuntalaispajoissa oltiin vasta ottamassa ensiaskelia *sanoista tekoihin* –periaatteella toteuttaen strategista kuntajohtamista.

7. Teemoitteluun perustuva kuntalaistyöpajojen laadullinen aineistoanalyysi

Kuntalaistyöpajojen tuotosten laadullinen aineistoanalyysi toteutetaan hahmottamalla keskeisiä aihepiirejä eli teemoja, mitkä selkeästi nousivat esille kuntalaisten pajoissa tuottamasta ja analyysin kohteena olevasta aineistosta. Aineisto kerättiin pajan teemoista fläppipapereille ja purettiin tilaisuuksissa learning cafe –periaatteella. Aineisto puhtaaksikirjoitettiin pajakohtaisesti sellaisenaan ja julkaistiin kunnan internet-sivustolla.

Lähtökohtana teemoitteluun persustuvassa aineistoanalyysissä on teemojen muodostaminen ryhmittelyjen kautta ja niiden myötä vielä yksityiskohtaisempi aineiston tarkastelu. Teemoja voidaan käyttää havainnoinnissa muodostettaessa ns. tyypikertomuksia eli aineistoa informatiivisesti tiivistämällä. Tyypittely vaatii aineiston työstämistä ja selkeätä tavoitetta, jotta kyseessä ei olisi pelkkä sitaattien käyttö.

Kuntalaispajojen aineiston analysointi toteutettiin teemoista tyyppeihin luoden samankaltaisista teemoista tyypikuvauksia. Näiden avulla voitiin aineistosta luoda tyypikertomukset kuvaamaan aineiston pääteemoja ja niiden kautta tapahtuvaa argumentointia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Kuntalaispajojen aineistoanalyysin teemoittelu perustuu kuntalaispajoissa käsiteltyihin teemoihin ja niiden yksityiskohtaisempaan analyysiin seuraavan tyypittelyn avulla:

1) Prosessi

- Sidosryhmädialogia edistävät näkökulmat
 - kriteeri: proaktiivinen
- Sidosryhmädialogia estävät näkökulmat
 - kriteeri: reaktiivinen

2) Tuloksellisuus

- Vaikutusten arviointi
 - kriteeri: päätösten vaikutusten arviointi

3) Sisältö

- Asiakas- ja talousajattelu
 - kriteeri: taloudellisen näkökulmien esille tuominen
 - kriteeri: uudet palvelumuodot ja innovatiivisuus

Analysointi tapahtui kuntalaispajojen aineistojen osalta pajakohtaisesti, koska pajojen teemat vaihtelivat pajan fyysisen järjestämispaikan ja sen alueen vaikutuspiirissä olevien lasten ja perheiden mukaan. Sidosryhmiltä odotettiin näkemyksiä valmistelun kannalta haastavimpiin teemoihin. Varhaiskasvatuksen liittyvä teema oli kaikissa pajoissa yhteinen ja se käsitellään aineistoanalyysissä omana kokonaisuutenaan.

7.1. Tulevaisuuden päiväkotia ja koulu Lempäälässä – Kuljun kuntalaispajan teemoittelu (4.11.2015)

Kuljun kuntalaispajassa osallistujat pohtivat yhteistoiminnallisesti seuraavia teemoja ja niiden herättämiä ajatuksia ja näkökulmia.

1) Uusi koulukeskus Kuljuun

Tämän keskusteluteeman osalta korostuivat selvästi yhteisöllisyys ja julkisten tilojen monipuolinen käyttö, jossa kirjasto ja liikuntatilat ovat kuntalaisten iltat- ja viikonloppukäytössä. Keskeisenä arvona nähtiin ”koko kylä samassa koulussa” lasten käydessä tuttujen kavereiden kanssa peruskoulun esiopetuksesta yhdeksänteen vuosiluokkaan asti. Osallistujat lähtivät innovoimaan vaihtoehtoja pidemmällekin eli koulun yhteyteen toivottiin uimahallia ja / tai monitoimihallia.

Teemassa pohdittiin myös hyvän sijainnin ja uudenlaisen oppimisympäristön vaikutusta opetuksellisiin innovaatioihin tilojen muunneltavuuden, pulpettomien luokkien ja opetushenkilöstön erilaisuuden hyödyntämisen osalta. Vahvuudeksi koettiin uuden rakennuksen myötä uudenlaiset mahdollisuudet yhteistyössä järjestöjen kanssa ja alueen vanhempien osaamisen hyödyntämisen koulun toiminnassa. Teemaa tarkasteltiin myös koko kunnan osalta eli riittääkö tontti kyseisellä alueella turvallisten koulumatkayhteyksien ja toisaalta riittävien liikuntatilojen rakentamiselle. Osallistujat toivoivat selvitettävän uuden rakennuksen kustannukset tai Kuljun koulun sopivuus uudelle yläkoululle.

Tämän teeman aineiston analyysin osalta voidaan todeta kuntalaisosallisuuden olleen sidosryhmädialogia ja uusia palvelumuotoja sekä innovatiivisuutta edistävää eli proaktiivista. Toisaalta kuntatalouden resurssien rajallisuuden tiedostamista ja sen myötä päätöksenteon haastavuutta eivät osallistujat pohtineet vaan näiden tosiasioiden esille tuominen jäi viranhaltijoiden tehtäväksi. Avainteemat olivat yhteisöllisyys, innovatiivinen oppimisympäristö ja vaihtoehtojen etsiminen.

2) Kuljun ”pienen lasten” talo

Varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen tilojen järjestäminen alueella olisi mahdollista toteuttaa rakentamalla Kuljuun ns. pienen lasten talo, jonne voisi sijoittaa sekä päiväkotia että eskariryhmiä.

Taulukko 7. Kuljun pienten lasten talon vahvuudet-heikkoudet – tarkastelu

Vahvuudet	Haasteet
Henkilöstön resurssoinnin ja yhteiskäytön helpottuminen	Iso yksikkö voi lisätä lasten stressiä enemmän kuin pieni (taudit tarttuvat, melu)
Kustannustehokkuus	Saattoliikenteen järjestäminen
Erilaisten hoitomallien (osa-aikainen ja kokoaikainen) helpompi toteuttaminen	Henkilökunnan vaihtuvuus suuressa yksikössä,
Tiedonvälitys päivähoidon ja esiopetuksen välillä – joustava esi- ja alkuopetus	Jos yksityiset päiväkodit houkuttelevat perheitä, jääkö iso talo vajaaksi. Ehdotus: tilojen käyttö yhteisesti lapsille ja vanhuksille
Perheiden arjen helpottuminen kun lasten kuljetukset yhteen yksikköön	Esioppilaiden kouluun siirtymisen muutos suurempi kuin jos esiopetus osa koulua
Lapset saavat olla pienten lasten talossa ilman isojen lasten vaikutusta	Vaikutukset muihin alueen toimijoihin ja eri tahojen yhteistyön järjestäminen

Malli herätti osallistujissa ajatuksia puolesta ja vastaan. Osallistujat pohtivat vaihtoehtojen vahvuuksia ja heikkouksia luokitellen ne eri-ikäisten kuntalaisten näkökulmasta. Palveluverkkoselvityksen osalta toivottiin selvitetävän muutosten hyödyt, haasteet ja mahdolliset vaikutukset lasten hyvinvointiin. Toisaalta toivottiin selvitetävän erilaisten lasten tukitoimien sijoittamista samaan taloon sekä perhekahvila- ja senioripalvelujen yhdistämistä.

Tämän teeman osalta kootun aineiston analyysin osalta voidaan todeta kuntalaisosallisuuden olleen myös sidosryhmädialogia sekä uusia palvelumuotoja ja innovatiivisuutta edistävää. Vuorovaikutuksessa korostui pohdinta ja halu luovasti tarkastella asioita uusista näkökulmista. Avaintemat olivat yhteisöllisyys, uudet palvelumuodot ja vaihtoehtojen etsiminen.

3) Sääksjärven koulusta kuntalaisten yhteinen talo

Jos Kuljun koulua laajennetaan yläkoulun sisältäväksi koulukeskukseksi (teema 1) niin myös Sääksjärven koulun tilanahtaus helpottaa. Tämä luo uusia mahdollisuuksia koulun kehittämiseksi ja tilojen nykyistä monipuolisemmalle käytölle.

Tämän teeman parissa osallistujat innostuivat, mikä näkyi myös tuotetussa aineistossa. Osallistujat innovoivat seuraavia käyttötarkoituksia:

- Koulun ruokalan vuokraaminen iltakahvilaksi
- Harrastustilojen antaminen yhdistyksille siten, että yhdistyksen suorittama valvonta on korvaus käytöstä
- Kirjasto koulun yhteydessä vaikka perinteinen kirjasto tulee muuttumaan
- Harrastusmahdollisuuksien lisääminen koulun ulkopuolisina aikoina (taiteen perusopetus, Pirkan opiston ryhmät ja liikunta).
- Nuorisolle mahdollisuus käyttää tiloja nykyistä enemmän.
- Koulutilojen käyttö esimerkiksi vanhusten päivätoimintaan

Ajatuksen koulutiloista kuntalaisten yhteisenä talona toivottiin leviävän myös muille kunnan kouluille: ” *Miksi miettiä vain Sääksjärven kohdalta? Eikö sama voisi toimia muidenkin koulukeskuksien osalta?*” Toisaalta pohdittiin, lähtevätkö kuntalaiset ”olohuoneeseen” kodin ulkopuolelle. Palveluverkkoselvityksessä toivottiin selvitettävän, miten kaikki koulutilat saataisiin tehokkaampaan käyttöön vuorokauden eri aikoina.

Tämän teeman osalta kootun aineiston analyysissä voidaan todeta kuntalaisosallisuuden olleen sidosryhmädialogia, uusia palvelumuotoja ja innovatiivisuutta edistävää eli proaktiivista. Lisäksi talousajattelu nousi osana vaihtoehtojen tarkastelua ja kunnan maksutuottojen lisäämistä. Avainteemat olivat yhteisöllisyys, talousajattelu ja vaihtoehtojen selvittäminen. Tätä kuntalaispajaa voi kuvata sidosryhmädialogin osalta yhteisölliseksi ja asioita kuntastrategiaa toteuttavan asiakas- ja talousajattelun pohjalta uusia näkökulmia esille tuovaksi. Kyseinen paja oli ensimmäinen ja havaittavissa oli ihmettelevää innostusta sekä osallistujien että virkamiesten taholta. Kuntalaisten perustellut argumentit ja arkihyvinvointia tukevat näkemykset antoivat arvokasta lisäinformaatiota yleisellä tasolla huomionarvoisista ja kuntalaisille tärkeistä asioista. Osallistujat olivat liikkeellä pitkälti kiinnostuksesta kunnan tulevaisuuden suunnitelmiin ja niiden vaikutuksista omaan perheeseen. Lisäksi tämä ilta toteutti yhdessä innovointia kunnan kehittämiseksi tulevaisuutta ajatellen.

7.2. Tulevaisuuden päiväkotito ja koulu Lempäälässä – Moision koulu -teemoittelu (11.11.2015)

1) Oppilaiden sijoittelu Moisio-Kuokkala-Nurmi-Säijä -alueella

Uudet koulutilat Kuljussa ja Lempoisissa tarjoaisivat mahdollisuuden järjestellä uudelleen oppilaaksiottoalueita ja luopua epätarkoituksenmukaisista koulutiloista (mm. Nurmen koulu ja Moision koulun leasing-rakennukset). Osallistujilta kysyttiin oppilaiden siirroista kunnan eteläisillä palvelualueilla Kuljun, Moision, Kuokkalan ja Lempoisten koulujen mahdollisten rajasiirtojen ja kunnan turvallisesti järjestämien koulukuljetusten myötä.

Oppilaiden koulusiirtojen osalta esille nousseiden näkökulmien tyypittely laadittiin uhka vai mahdollisuus –jaottelun pohjalta. Oppilaiden uudelleen sijoittelu ja oppilaaksiottoalueiden muutokset herättivät paljon kysymyksiä ja useita huolenaiheita. Kysymykset ja huolenaiheet liittyivät erityisesti koulumatkojen turvallisuuteen, säästöjen toteutumiseen, ison koulun (550-650 oppilasta) vaikutukseen oppilaisiin pieneen kyläkouluun (noin 50-70 oppilasta). Varsinaisia hyötyjä osallistujat eivät oppilaiden uudelleen sijoittelussa nähneet

Uhka	Mahdollisuus
Koulumatkojen turvallisuus; oikeat tiedot kustannuksista, Nurmen koulun oppilaiden siirtäminen Säijään lisää turvallisuusriskiä kun ei kevyenliikenteenväylää eikä Moisio-Kuokkala-Lempainen –väli myöskään turvallinen	Opettajat liikkuvat, ei oppilaat (uusi opetussuunnitelma ja sen edellyttämät pedagogiset järjestelyt, ruotsin kieli ja valinnaisuus)
Koulupäivien pituus ja vaikutus lapsiin	Leasing-rakennusten ostaminen kunnan omistukseen uudisrakennusten sijaan
Isossa koulussa yhteisöllisyys ja ikäriippumattomat kaverisuhteet eivät toteudu - ” <i>pienemmissä kouluissa kaikki ovat kaikkien kavereita</i> ”	Koulujen kunnon selvittäminen (riittävän hyvät tilat jo nyt)
Riittämättömät tiedot koulujen yhdistymisten hinnoista (esim. Vesilahti)	Tilojen tehokkaampi käyttö ja vuorolukumahdollisuus

Teeman osalta kootun aineiston analyysissä voidaan todeta kuntalaisosallisuuden olleen ”kyläkeskeistä” ja omaa reviiriä suojaavaa. Valmistelijoiden talouslukujen oikeellisuutta epäiltiin ja pajassa esille tulleita asioita vaadittiin selvityksessä käsiteltäviksi. Vanhempien edellytettiin olevan mukana monessa vaiheessa tällaista prosessia. Avainteemat olivat yhteisöllisyys, talousajattelu ja vaihtoehtojen selvittäminen kyläläisten omasta näkökulmasta käsin. Paja oli prosessin osalta reaktiivinen.

2) Kuokkalan koulun ja päiväkodin alueen toiminnallinen tarkastelu

Työpajan osallistujilta kysyttiin ideoita Kuokkalan koulun ja päiväkodin alueen käyttöön tulevaisuudessa: miten alueen käyttöä voisi kehittää ja millaisia tulevaisuuden mahdollisuuksia alueella nähdään olevan? Malliesimerkkinä osallistujille esiteltiin toteutustapa, jossa päiväkodin tilat otettaisiin koulun käyttöön ja samassa pihapiirissä sijaitsevaan päiväkotiin voitaisiin perustaa ”pienten lasten koulu” (luokat esi-2 ja joustava koulun alkaminen).

Tämän teeman ympärillä käyty keskustelu oli proaktiivista, sillä koulun ja päiväkodin alue koettiin toimivaksi hyvän nauhataajamasijainnin ja luonnon vuoksi. Tämän vuoksi sinne voisi keskittää pienryhmistä tai rauhasta hyötyviä lapsia. Lisäksi esitettiin ajatus voisiko lähellä olevien maanviljelijöiden kanssa tehdä nykyistä enemmän yhteistyötä, koska eläimillä on positiivinen vaikutus esim. ADHD-oireyhtymän omaaviin lapsiin. Kriittistä arviointia kohdistettiin siihen, kannattaako päiväkodiksi suunniteltua rakennusta muuttaa koulun tiloiksi. Osallistujia askarrutti, kuinka paljon tilojen muuttaminen säästäisi, koska päiväkotia on uusi. Kustannuksia toivottiin verrattavan Nurmen koulun lopettamiseen ja siitä koituihin oheiskustannuksiin (mm. kuljetuskustannukset).

Tämän teema osoittautui sellaiseksi, mikä mahdollisti sidosryhmädialogia edistävän teeman käsittelyn. Paikoin ”Nurmen koulun lakkauttamispelko” sävytti myös tätä keskustelua. Avainteemat olivat uudet palvelumuodot, yhteisöllisyys ja talousajattelu.

3) Nurmen koulusta kuntalaisten yhteinen talo

Teemaa pohjustettiin osallistujille sen ajatuksen pohjalta, että Nurmen koulun oppilaat siirtyisivät kokonaan tai osittain Säijän ja Kuokklan kouluihin. Tällöin vapautuisi Nurmen koulun nykyisestä rakennuksesta koulutilaa muuhun käyttöön. Osallistujilta kysyttiin ajatuksia tilojen nykyistä monipuolisemmasta käytöstä (esim. pienten lasten ja senioreiden yhteinen kylätalo).

Asian käsittely jakoi osallistujat kahtia; suuressa osassa vastuksia kyseenalaistettiin koulun toiminnan siirtämistä muualle ja osassa taas ideoitiin vaihtoehtoisia käyttötarkoituksia. Kriittisimmissä puheenvuoroissa todettiin:

”Käyttötarkoituksen muutosta ei kannateta”

”Kysymyksenasettelu väärä!”

”Rautaa luvassa rajalle, jos Nurmen kouluun kosketaan”

Tämän teeman pohdintaa sävytti pelko ja huoli Nurmen koulun lakkauttamisesta, sillä koulun koettiin olevan Nurmen kylän sydän. Säilyttämistä argumentoitiin uudella opetussuunnitelmalla, jonka mukaista ilmiöpohjaista opetusta osallistujien mukaan jo toteutetaan. Lisäksi peräänkuulutettiin pitkän aikavälin ratkaisuja ja vaikutusten arviointia. Avainteemat olivat yhteisöllisyys, talousajattelu ja vaihtoehtojen selvittäminen kyläläisten omista näkökulmista käsin.

Tämä kuntalaispaja oli monin tavoin erilainen kuin Kuljun kuntalaispaja. Kunta oli kutsumisen osalta suorasanaisempi, sillä kuntalaisia toivottiin

paikalle. Pajojen organisointia koskeva oppimisprosessi oli käynnissä; mitä kannatti tehdä ja miten. Sidosryhmädialogin voidaan todeta tässä ottaneen askeleen eteenpäin aidompaan ja ratkaisuja etsivään suuntaan. Tässä asiassa onnistuttiin vaikka enemmistö osallistujista oli yhden kylän asukkaita pelastamassa omaa koulua mahdolliselta lakkauttamiselta. Selkeästi oli havaittavissa, että mitä vaikeampi tai tunteita herättävämpi aihe niin sitä haastavammaksi kävi rakentavan sidosryhmädialogin käyminen. Viranhaltijat eivät ennakoon osanneet valmistautua siihen, että esitettyjä tietoja epäiltiin tai että kyläkulttuurilliset asiat nousevat niin suureen merkitykseen johtuen vanhoista menneisyydessä tapahtuneista asioista tai sukujen välisistä mitteloista. . Paikoin keskusteltiin tiukkasanaisesti, mutta lopuksi puolin ja toisin ymmärrettiin laajempaa näkökulmaa. Sidosryhmädialogin käymisen merkitys korostuu mitä vaikeampi tai haastavampi teema on kyseessä.

Tilaisuuden jälkeen jäivät ”kylän miehet ”keskustelemaan” ja tuomaan lisää näkökulmia asioihin. Lisäksi tärkeäksi koettiin lupaus jatkotilaisuuksista ja myös tilaisuuksien välillä tapahtuvasta viestinnästä. Sidosryhmädialogin osalta ilta toteutti avoimuutta ja kuntalaisten mahdollisuutta tulla kuulluksi heille tärkeissä asioissa. Tässä illassa korostuivat omat ja alueelliset intressit, mikä vaikutti osaltaan siihen, että uusien ideoiden esittäminen jäi kyläkoulujen säilyttäminen -keskustelun varjoon. Toisaalta tämä paja korosti strategisen kuntajohtamisen ja sitä toteuttavan sidosryhmädialogin osalta eritasoisuuden ja moninaisuuden haasteen, jolloin ei ole yhtä oikeata tapaa hallita sidosryhmiä. Moisio kuntalaispajan myötä viranhaltijat tiedostivat, että esimerkiksi kyläkoulujen lakkauttamisen esittäminen ei ole vaihtoehto vaan pikemminkin niiden palvelutasojen määrittely osana palvelurakennetta.

7.3. Tulevaisuuden päiväkotiki ja koulu Lempäälässä – Lempoisten koulu (18.11.2015) – teemoittelu

1) Lempoisten koulun uudet tilat uuden oppimisen mahdollistajana alueellisesti

Syksyllä 2015 laajennuksen ja saneerauksen myötä koulussa on tilaa 700 oppilaalle (oppilasmäärä pajan aikaan noin 520 oppilasta). Pajassa kysyttiin osallistujilta ajatuksia siitä, että Mattilan koulun oppilaat siirtyisivät Lempoisiin osin tai kokonaan. Huomionarvoista tässä pajassa oli runsas osallistujamäärä, mikä antoi viitteen sitä että ”kuntalaispajojen brändääminen” oli onnistunut. Toisaalta oli havaittavissa paikalle tulemista puolustusasemissa kyläkoulujen säilyttämiseksi. Esimerkkinä voidaan nostaa esille valmisteltuja puheenvuoroja ja vaikeutta keskittyä tehtävän suorittamiseen ”tunteiden vallassa”, mikä jätti muut käsiteltävät teemat paljolti varjoon. Tämä asetelma osoitti ymmärtämiseen tähtäävän tutkimusotteen merkityksen. Lempoisten kuntalaispajan tulosten pohjalta oli perusteltua tarkastella palveluverkkoselvitysten kestoaihetta eli isojen ja pienten koulujen pedagogista vertailua kuntalaisten esille tuomana ja toisaalta valmisteluun liittyvää argumentointia sekä talouskeskustelua. Kritiikkiä herätti, miksi vain Mattilan koulu on tarkastelun kohteena? Aineiston tulokset on tyypitelty seuraavasti:

- Pedagogiset tekijät
- Yhteisölliset tekijät
- Taloudelliset tekijät
- Selvityksen valmistelu

Lähtökohtaisesti Mattilan kyläkoulun (67 oppilasta) siirtymisestä Lempoisten kouluun herätti runsaasti ajatuksia ja näkemyksiä. Pääsääntöisesti kyseinen vaihtoehto nähtiin ongelmallisena ja epärealistisena vaihtoehtona sekä liian perinteisenä; ”suljetaan pienet yksiköt ja siirretään suuriin”. Lisäksi kritisoitiin taloudellisiin tekijöihin vetoamista:

”...rahan mahti on huono ohjaaja, tulisia ajatella ihmisiä, yksilöitä, oppimista, laatua, opettajia ja lapsia”

Pienten ja isojen koulujen paremmuuden välistä vertailua argumentoitiin yhteisöllisillä ja pedagogisilla tekijöillä – ”..isoissa kouluissa on isot ongelmat”. Suuret yksiköt koettiin kankeina ja stressaavina lapsille, ...” *asfalttiviidakko ei motivoi*”. Kyläkoulujen vahvuuksina nostettiin esille

- eri-ikäiset lapset leikkivät yhdessä
- 5-6- luokkalaiset ottavat vastuuta nuoremmista esim. kummitoiminnan kautta ja vastaavat juhla järjestelyistä
- välituntileikit- ja liikunta on luonnollista ympäristön vuoksi (majarakentaminen ja lumileikit)
- vanhanajan yhteisöllisyys (vanhempainyhdistyksen varainhankinta ja retket)
- lapsuus ei kyläkoulussa lakkaa liian aikaisin
- yhteisöllisyys on koulussa huipussaan,

”...tulkaa käymään koululla vaikka ilman ennakkovaroitusta”

Osallistujat kokevat mahdollisen muutoksen tapahtuessa, että kyläkoulujen edut menetetään. Kyläkoulun mahdollistama ympäristö joustavalle opetukselle häviää, turvattomuus lisääntyy ja lämmينhenkisyys sekä kodinomaisuus häviävät. Työpajassa oli myös ison koulun oppilaiden huoltajia, jotka omalta osaltaan kokivat jäävänsä vahvan kyläkoulurintaman vuoksi vähäsanaisiksi. Tämä puolustusasetelma toi hyvin esille sidosryhmädialogin haasteen eli eri osapuolilla on eri intressit ja tavat vaikuttaa, jolloin muodostuu hallinnan haaste tasavertaisen kohtelun osalta.

Oppilaiden siirtäminen Mattilan koulusta Lempoisten kouluun koettiin taloudellisilta vaikutuksiltaan vähäiseksi.. Sen sijaan yksilötasolla (perheet) haasteeksi koettiin mahdollisen vireän koulun lakkauttamisen vaikutus talojen myyntihintoihin (talojen arvo laskee ja myynti vaikeutuu). Muutoksen vaikutus koko kylään koettiin haasteeksi, sillä yhteisöllisyys ja sitä myöten koko kylä kärsisi.

”...Mattilan vetovoima asuinpaikkana romahtaisi. Kyliin, jossa ei ole koulua, ei muuta kukaan...”

Osa vastaajista nosti esille myös positiivisia asioita oppilaiden mahdollisen siirtymisen myötä kyläkoulusta isoon kouluun. Isojen koulujen vahvuutena nähtiin erikoistumisen sekä oppimisen ja koulunkäynnin tuen mahdollisuudet. Toisaalta kielten opiskelu- ja valinnaisainemahdollisuudet sekä liikuntaolosuhteet ovat monipuolisemmat.

Tässä pajassa tuli eniten kritiikkiä osallisuuden aitoutta kohtaan, koska vuonna 2014 on sivistystoimen puolesta todettu että koulua ei lakkauteta tai onko jopa valehdeltu asiasta tiedostustilaisuudessa. Lisäksi epäiltiin kuulluksi tulemisen aitoutta; onko hanke jo valmistelussa ja tehdään turhaa työtä osallistamisen osalta. Näistä epäilyistä huolimatta pyydettiin osallistujia nostamaan esille selvityksessä käsiteltäviä asioita kuten tulevaisuuden oppilasennusteet, isojen koulujen ongelmia ja pienten koulujen vahvuuksia. Hermeneuttis-fenomenologisen tapaustutkimuksen mukaisesti ihmisten kokemusten merkitys korostui sidosryhmädialogin toteuttamisessa.

Huoltajien toimesta lapsiin liittyvinä vaikutuksina koettiin pidentyneiden päivien aiheuttama rasitus, mikä katsottiin tulevan esille tarkkaavaisuushäiriöinä ja keskittymisongelmina. Toisaalta autossa istumisen ja pakokaasujen lisääntymisen uskottiin vaikuttavan lasten hyvinvointiin. . Muutokseen liittyviä kuluja (kuljetukset ym.) haluttiin laskelmina esille. Mahdollisessa selvityksessä tulee tarkastella myös arvoja, koska vanhemmat ovat tietoisesti hakeutuneet pikkukoulujen vaikutuspiiriin. Toisaalta voidaan herättää kysymys siitä, miten suhtautuminen mahdollisesti muuttuisi esimerkiksi koulun oppilasmäärän tuplaantuessa uusien perheiden muuttaessa kylälle. Toisaalta lasten ajatuksia ei tässä yhteydessä kartoitettu.

”...annetaan arvojen vaikuttaa, ei pelkästään eurojen”

Tämän pajan aineisto osoitti yhteisöllisyyden merkityksen korostumisen ja toiminnan sen puolesta. Toisaalta yhden interssiryhmän äänekkyyys vei huomion muilta tilaisuuteen tulleilta. Sidosryhmän vaikutusstrategiana oli kriittinen epäily ja omien intressien tuominen esille ottaen huomioon, että tilaisuudessa oli edustettuna myös kahden muun kyläkoulun vanhempia ja ison koulun lasten vanhempia.. Tämä vaati myös tilaisuuden vetäjiltä tilanteen seuraamista ja hallintaa. Virkamiehet jäivät vielä tilaisuuden jälkeen keskustelemaan ja sopimaan erillisestä kylätapaamisesta. Mielenkiintoista oli huomata, että kyläläisillä oli omat puuhamiehet tai -naiset, jotka joukkojen edessä puhuvat ja haastavat eri tavalla kuin esimerkiksi puhelimesta kahden keskusteltaessa.. Sidosryhmädialogin osalta oltiin pääsemässä asian ytimeen eli todelliseen vuoropuheluun ja eri näkökulmien tarkasteluun. Avaintemoja olivat yhteisöllisyys, talousajattelu ja vaihtoehtojen selvittäminen kyläläisten omasta näkökulmasta käsin.

Moision ja Lempoisten kuntalaispajoissa yhdistyi yhteinen teema eli pelko kyläkoulujen lakkauttamisesta tai oppilaiden siirtämisestä pois omasta lähikoulusta. Tähän tilaisuuteen saapui salillinen kuntalaisia, erityisesti kyläkoulujen vaikutuspiiristä. Lisäksi merkille pantavaa oli poliitikkojen osallistujamäärän kasvu paja toisensa jälkeen. Heille oli kerrottu pajoista, mutta pajoissa käsitellyt teemat ja niiden pohjalta virinneet keskustelut herättivät päättäjien kiinnostuksen argumentoinnin osalta. Tämä paja osoitti sidosryhmädialogin haasteellisuuden kumppanuuden ja kuntapäättäjävirkamies – yhteistoiminnan osalta. Pidetyistä tilaisuuksista Lempoisten kuntalaispaja osoittautui ennakoasenteiden ja virheellisen tiedon leviämisen vuoksi haastavimmaksi myös valmistelijoille. Learning cafe-periaatteella toteutetun pajan tehtävänantoa eivät aktiivisimmat kyläkouluihmiset malttaneet suorittaa, koska heillä oli omat valmistellut tekstit kyläkoulujen säilyttämisen puolesta mukana. Sidosryhmädialogia tämä ilta toteutti kohtalaisesti samalla kun dialogiin nousi uusia elementtejä. Kyläläiset olivat perustaneet omia Facebook-ryhmiä viestinnän turvaamiseksi ja keskustelujen mahdollistamiseksi sekä toivat monipuolisia näkemyksiä yhteisessä illassa.

Lisäksi verkostoituminen muiden kyläkoulujen kanssa aktivoitui eli Tärkeänä pidettiin jatkon sopimista eli viranhaltija lupautui mukaan kyläiltaan työohjelman hyväksymisen jälkeen tammikuussa 2016, jossa keskusteltiin nimenomaisesti tämän koulun asioista. Sidosryhmädialogi siis alkoi ja jatkui tämän kyseisen sidosryhmän kanssa samanaikaisesti kun uusi sidosryhmä (kyläkoulujen oppilaiden vanhemmat) syntyi intressien yhdistymisen myötä.

7.4. Tulevaisuuden koulu ja päiväkotikoti Lempäälässä – kaikille pajoille yhteinen teema: Varhaiskasvatuksen uudet muodot ja järjestelyt

Tämä teema otettiin mukaan sen ajankohtaisuuden vuoksi eli hallitus oli valmistelemassa esitystä ns. subjektiivisen päivähoito-oikeuden rajaamisesta 20 h / viikko, mikäli vanhemmista toinen tai molemmat ovat kotona. Teeman tehtävänannossa osallistujilta kysyttiin, miten tämä uudistus tulisi Lempäälässä toteuttaa. Teeman käsittely oli hyvä esimerkki aidosta, eri osapuolia kunnioittavasta ja kehittävästä sidosryhmädialogista, toki eri pajoissa eri intensiteetillä. Toisaalta asian käsittely vaikutti kussakin tilaisuudessa vallinnut ryhmäkulttuuri. Teema tyypiteltiin aineistojen perusteella seuraavasti:

a) Mallin hyödyt

- säästöt ja kokopäivähoitopaikkojen määrän vähentyminen
- säästyvien määrärahojen kohdentaminen muuhun
- tärkeimpänä hyötynä nähtiin lapsen oikeus omiin vanhempiinsa
- malli mahdollistaa kaikille lapsille 20 h varhaiskasvatusta ja päivähoitoa sitä tarvitseville
- varhaiskasvatuksen muutoksen myötä mahdollisuus kehittää uusia vaihtoehtoja (sosiaalisen vuorovaikutuksen mahdollistavia kohtaamispaikkoja kotona oleville äidille)

b) Mallin haasteet

- hoitosuhteiden pysyvyys muutoksessa
- ryhmäkoko ja hoitoajat
- sosiaaliset perusteet hoidontarpeen arvioinnissa

c) Mahdollisia toteutustapoja

- kotiapuun perustuvat toimintamallit (hoitoringit)
- osapäivähoitoon erikoistuneet päiväkodit (”tiputuspäiväkotit” liikenteen solmukohtaan)
- matalan kynnyksen avun tarve ja perheisiin suunnattu työ
- avoimen kerhotoiminnan kehittäminen
- yksityisen perhepäivähoidon kehittäminen
- yhteistyö vanhusten kanssa

Varhaiskasvatuksen osalta keskustelu oli kaikissa pajoissa innovatiivista ja uusia toimintamuotoja etsivää eli proaktiivista. Subjektiiivisen päivähoito-oikeuden osalta pidettiin tärkeänä kuulla kuntalaisia ja mahdollisuuksien mukaan kehittää kerhotoimintaa. Mielenkiintoista oli huomata, että kuntalaiset eivät oman ideointinsa yhteydessä ajattele kunnan palveluja siiloina vaan toiminnallisina kokonaisuuksina. Avainteemat olivat yhteisöllisyys, uudet palvelumuodot, vaihtoehtojen selvittäminen ja talousajattelu.

7.5. Arvopaja luottamushenkilöille, rehtoreille ja päiväkodinjohtajille (8.12.2015)

Kuntalaispajojen jälkeen ennen työohjelman hyväksymistä kasvatus- ja opetuslautakunnan jäsenet ja viranhaltijat (rehtorit ja päiväkodinjohtajat) tutustuivat kuntalaisten omista kuntalaispajoistaan esiin tuomiin asioihin ja näkökulmiin. Näiden tulosten ja yhteisten keskustelujen pohjalta he nostivat keskusteluun yhteistoiminnallisin menetelmin ja sekaryhmissä arvoja ja periaatteita, joihin palveluverkkoselvityksen päätöksenteon tulisi perustua. Keskeisimmät arvot nousivat palveluverkkoselvityksen arvopohjaksi. Samassa yhteydessä ryhmät pohtivat sopivaa nimeä palveluverkkoselvitykselle. Eniten kannatusta sai ” Kasva ja Opi Lempäälässä”, josta tuli selvityksen virallinen nimi.



Kuva 13. ”Lämmin taloudellisuus” – Selvityksen arvopohja (kasvatus- ja opetuslautakunta, päiväkodin johtajat ja koulujen rehtorit 8.12.2015) (Lempäälän kunta, 2016, 5)

Lisäksi kuntalaispajojen tuloksista ja osallisuusprosessista käytiin kertomassa kunnan lähidemokratiatoimikunnalle 2.12.2015 käytännön esimerkkinä kuntalaisosallisuudesta ja sidosryhmädialogista. Valmistelijoille eri päättäjätasojen ymmärrys ja ohjaus oli tärkeätä työn etenemisen kannalta.

7.6. Päätöksenteko – palveluverkkoselvityksen työohjelma ja kehittämislinjaukset sidosryhmädialogin pohjalta

Kuntalaispajojen aineisto ja myös osan päättäjistä omakohtainen kokemus pajoista oli vahvasti mukana kun kasvatus- ja opetuslautakunta päätti palveluverkkoselvityksen työohjelmasta 8.12.2015. Vasta tässä vaiheessa oltiin hyväksymässä selvitettäviä asioita eli siihen asti kuntalaisilla oli mahdollisuus tuoda asioita ja näkökulmia esille.

Kasvatus- ja opetuslautakunta päätti palveluverkkoselvityksen työohjelman selvittäväksi

Kasvatus- ja opetuslautakunnan päätös 8.12.2015 § 107

- Oppilaaksiottoalueiden rajatarkastelua
- Tarkastellaan, miten oppilaaksiottoalueiden rajoja tulisi muuttaa
 - Pienten lasten talon rakentaminen Kuljuun
- Esiopetus ja varhaiskasvatus saman katon alla
 - Kunnan kolmannen yläkoulu sijoittuminen Kuljuun tai Lempoisiin
- Yhteiskäyttötilat ja niiden hyödyntäminen
 - Kirjasto- ja nuorisopalveluverkko
- Osana sivistyspalveluiden kokonaisuutta ja investointeja
 - Kyläkoulujen pedagogisten järjestelyjen edellytykset
- mm. uusi opetussuunnitelma ja henkilöstön osaamisvaateet

Työohjelman hyväksyminen ja kuntalaispajojen tulokset julkaistiin tiedotteena kunnan kotisivulla. Tämän jälkeen oli noin kolmen kuukauden ajanjakso, jolloin viranhaltijat laativat laskelmia ja vaihtoehtoja (A-D) jatkovalmistelun pohjaksi. Selvityksen vaihtoehtojen valmistelua toteutettiin poikkihallinnollisen yhteistyönä palvelusuunnitteluryhmässä ja työtiimissä.

Kunnan sisäinen informaation tuottaminen eri toimialojen osaamista yhdistämällä ja Tulevaisuuden koulu – hankkeesta saatujen kokemusten perusteella osoittautui erittäin sitouttavaksi ja opetuksen järjestämisen haasteiden ymmärtämistä lisääväksi. Vuoden 2010 palveluverkkoselvitystä tehtäessä tiedon keräämisen ja prosessoinnin hoiti konsultti yhteistyössä viranhaltijoiden kanssa objektiivisuuden turvaamiseksi. Kunnan sisäinen ja poikkihallinnollinen tietohallinta kasvoi prosessin edetessä siten, että kaavoituspäälliköstä ja paikkatietoinsinööriä todettiin tulleen pedagogisia asiantuntijoita. Lisäksi kunnan omassa tietovarannossa kiinteistöjen osalta havaittiin parannettavaa samoin kuin reaaliaikaisessa koulujen rajatarkastelussa paikkatietoajärjestelmää hyödyntäen.

Palvelusuunnitteluryhmä pohti asioita jo selvitystä pidemmälle, esimerkiksi kuultiin asiantuntijoita mahdollisen uuden yläkoulun rahoitus- ja toteutusmalleista. Viranhaltijat toteuttivat sisäistä dialogia ja kumppanuutta proaktiivisella ja yhteiseen päämäärään suuntaamalla. Kasvatus- ja opetuslautakuntaa ja teknistä lautakuntaa informoitiin säännönmukaisesti selvitystyön etenemisestä, mikä osaltaan tuki työn etenemistä. Lisäksi yhteiset seminaarit lautakuntien ja kunnanvaltuuston kanssa lisäsivät viranhaltijoiden ja luottamishenkilöiden avointa ja luottamukseen perustuvaa dialogia. Kuntalaisten osallisuuden varmistaminen valmistelun eri vaiheisiin edellytti alusta asti selkeätä suunnitelmaa ja tavoiteasetantaa, jolloin alkuvaiheeseen panostettiin ajallisesti paljon. Kuntalaisosallisuuteen panostaminen maksoi itsensä takaisin työohjelman hyväksymisen jälkeisenä työskentelyrauhana, sillä sidosryhmädialogin myötä saavutettiin luottamus valmisteluun. Kaikki pajoissa tuotettu aineisto julkaistiin sellaisenaan kunnan internet-sivulla ja toimitettiin halukkaille kuntalaisille. Näiden eri vaiheiden pohjalta kunnanvaltuusto hyväksyi 25.5.2016 yksimielisesti Kasva ja Opi Lempäälässä – sivistystoimen palveluverkkoselvityksen 2016-2021 vaihtoehto C osalta seuraavien kehittämislinjausten mukaisesti:

Taulukko 7. Palveluverkkoselvityksen 2016-2021 kehittämislinjaukset (Lempäälän kunta 2016, 136-138)

<p>1. Oppilaaksiottoalueiden rajatarkastelu tarkastelujaksolla 1.8.2017 lähtien</p> <ul style="list-style-type: none"> Kulju-Sääksjärvi, Lempainen-Kuokkala/Hakkari ja Moisio-Kulju Kasvatus- ja opetuslautakunnan päätös
<p>2. Pienten lasten talon rakentaminen Kuljuun</p> <ul style="list-style-type: none"> Kuljuun rakennetaan uusi kunnallinen kuusiryhmäinen päiväkotito, jossa on monikäyttötilaa omatoimikirjastolle, pienimuotoinen monikäyttösalio ja kokoustilaa vuokrattavaksi (päivisin päiväkodin käytössä).
<p>3. Kunnan kolmannen yläkoulun sijoittuminen Lempoisiin/kuntakeskukseen</p> <ul style="list-style-type: none"> Keskustan alueelle rakennetaan 400 oppilaan yläkoulu, joka on käytössä viimeistään vuonna 2019. Kouluun ohjautuvat oppilaat Lempoisten, Kelhon, Mattilan, Lastusten, Nurmen ja Säijän koulujen oppilaaksiottoalueilta. Vaihtoehtoisia rahoitus- ja toteutusmalleja tulee selvittää tarkemmin tapauskohtaisesti.
<p>4. Kirjasto- ja nuorisopalveluverkko</p> <ul style="list-style-type: none"> Vuonna 2019 valmistuu uusi pääkirjasto, joka palvelee myös Lempoisten uutta yläkoulua Kuljun kirjasto siirretään uuteen pienten lasten talon yhteyteen <ul style="list-style-type: none"> toiminta jatkuu uusissa tiloissa ja palveluvalikoimaa laajennetaan omatoimipalveluun, jolloin aukioloajat laajenevat tilat suunnitellaan monikäyttötiloiksi, esim. perhetupa, ikä-ihmisten päivätoimintaa sekä kulttuuri- ja kokoontumistila koululle vapautuu kaksi luokkatilaa vanhan kirjaston tiloista Sääksjärven ja Kuljun kirjastot säilyvät. Kirjastoautoa ylläpidetään niin kauan kun auto säilyy toimintakuntoisena Lempoisten uuden yläkoulun yhteyteen integroidaan uudet nuorisotilat (tai vaihtoehtoisesti varataan tilat koulunuorisotyötä varten ja säilytetään nuorisopalveluiden nykyiset tilat keskustassa) Liikuntapaikkasuunnitelman mukaisten hankkeiden toteuttaminen (liikuntatilojen riittävyys varmistetaan koululaisten ja liikuntapalvelujen asiakkaiden näkökulmasta)
<p>5. Kyläkoulujen pedagogisten järjestelyjen edellytykset</p> <ul style="list-style-type: none"> Opetussuunnitelman toteuttaminen – vahvistetaan lukuvuosittain opetussuunnitelmaan perustuvassa suunnitelmassa <ul style="list-style-type: none"> Lähtökohtana opetuksen järjestäminen yhdysluokkaopetuksena omassa koulussa ja tarkoituksenmukaisesti palvelualueellisena yhteistyönä.

- Tehostetun tuen antaminen oppilaskohtaisen suunnitelman (pedagoginen arvio) pohjalta aluelähikoulun koordinoimana
- Erityisen tuen ja koulun erityistyöntekijöiden yksilölliset oppilashuoltotapaamiset palvelualueen aluelähikoululla (Moisio ja Lempoinen)
- Kerhotoiminta kumppanuutena kyläyhteisön kanssa
- Aamu- ja iltapäivätoiminta – vahvistetaan lukuvuosittain toimintasuunnitelmassa
 - Yhteistyömahdollisuudet varhaiskasvatuksen kanssa henkilöstön ja tilojen käytön osalta
- Koulun oppilasmäärä
 - Koulun oppilasmäärän seurantajakso kaksi vuotta, mikäli oppilasmäärä alle 50 oppilasta kahtena peräkkäisenä vuotena
 - Kasvatus- ja opetuslautakunta päättää kehittämistoimenpiteiden käynnistämisestä, tiedoksi kunnanhallitus ja kunnanvaltuusto.

Taulukko 7. Palveluverkkoselvityksen 2016-2021 kehittämislinjaukset (Lempäälän kunta 2016, 136-138)

Palveluverkkoselvitys muodostui 146 sivua käsittäväksi keskipitkän aikavälin (vuosille 2016 - 2021) strategiseksi suunnitelmaksi, joka vastasi sille taloussuunnitelmassa asetettuihin tavoitteisiin. Kuntalais- ja luottamushenkilöpajojen tulokset liitettiin osaksi varsinaista selvitystä ja valmistumisesta informoitiin laaja-alaisesti sosiaalisessa mediassa ja paikallisessa lehdessä. Kokonaisuutena arvioiden selkeä suunnitelma työn etenemisestä ja tavoitteista, valmistelevien virkamiesten sitoutuminen poikkihallinnolliseen valmisteluun, aktiivinen viestintä sekä ajan ja tilan mahdollistaminen sidosryhmädialogille takasivat strategisen palveluverkkoselvityksen syntymisen suunnaksi sivistyspalveluille

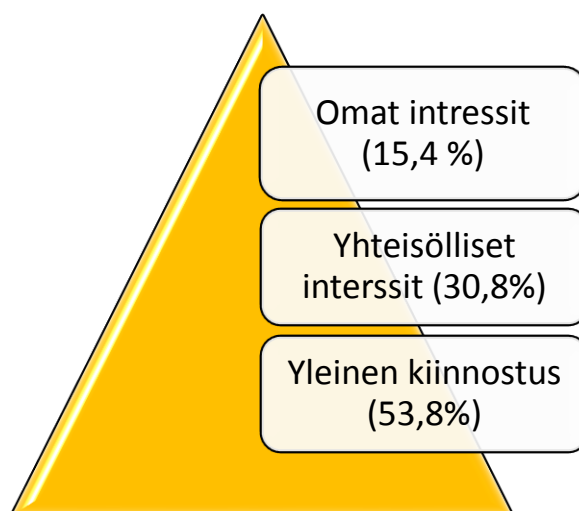
8. Kuntalaisten ja päättäjien kokemuksia ja näkemyksiä sidosryhmädialogista strategisen johtamisen työkaluna

Tutkimuksen kohteena ovat sidosryhmädialogi strategisen johtamisen työkaluna, kuntalaisten osallistumiskokemukset sivistystoimen palveluverkkoselvityksen osalta sekä osallistumisen vaikuttimet eli motiivit. Seuraavassa on kooste palaute- ja arvointikyselyjen perusteella palveluverkkoselvityksen kuntalaisiltaan osallistuneilta kuntalaisilta ja luottamushenkilöiltä (kunnanhallitus, valtuusto ja lautakuntien puheenjohtajat). Kyselyt toteutettiin sähköisenä Surveypal-kyselynä huhtikuukokouksessa 2016.

8.1. Mikä motivoi kuntalaista? – Kuntalaisiltaan osallistuneiden kuntalaisten näkemyksiä

Kuntalaisille järjestettiin ennen lopullista palveluverkkoselvityksen hyväksyntää avoin tiedotusilta 13.5.2015. Kuntalaisiltaan osallistui 35 kuntalaista, joille lähetettiin tilaisuudessa kerätyn ”haluan vastata palautekyselyyn” – tiedustelun pohjalta sähköpostilla linkki kyselyyn. Kyselyyn vastasi 13 tilaisuuteen osallistunutta henkilöä. Vastausprosentti oli 34,3.

Kuntalaisten vastauksista voidaan nostaa esille kolmen tasoisia osallistumisen motivaatiotekijöitä palveluverkkoselvityksen kuntalaisinfoon ennen päätöksentekoa. Aineistoanalyysin perusteella osallisuuden motivaatiotekijät voidaan tyypitellä a) henkilökohtaisiin intresseihin (minä ja perhe) b) yhteisöllisiin (omaa koulua tai kylää koskeva) tai c) yleiseen kiinnostukseen sivistyspalveluiden tulevaisuudesta liittyviin tekijöihin (N=13).



Kuva 14. Kuntalaispajoihin osallistumisen motivaatiotekijät.

”Kiinnostaa oman pojan koulunkäynnin vuoksi ja kirjastoammattilaisena”

”Haluan vaikuttaa ja saada tietoa”.

”Kyläkoulujen pedagogisten edellytysten käsittely herätti mielenkiintoni.”

”Haluan tietää mitä kunnassa tapahtuu ja kuinka se vaikuttaa esimerkiksi meidän perheeseen.”

”Koin tärkeänä. Kyläkoulun lapsen vanhempana (Nurmi).”

”Kyläkoulussa olevien lasten vanhempana olin kiinnostunut kyläkoulujen tilanteesta ja myös muista opetustoimeen liittyvistä hankkeista.”

Palveluverkkoselvitystyön sidosryhmädialogissa kuntalaisosallisuuden osalta kunta onnistui vastaajien mukaan hyvin (vastauksista 61,5 % kiitettävä tai hyvä, n= 8). Toisaalta vastaukset toivat esille toisaalta asian tuntemattomuuden, mutta hyvänä tunteen kuulluksi tulemisesta lopputuloksen osalta. Joissain vastauksista osallisuus ymmärrettiin mielipiteiden kuuntelemiseksi, mutta toisissa asia oli ymmärretty laaja-alaisesti. Vastaukset osoittavat tyytyväisyyden sidosryhmädialogiin osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien kautta. Lisäksi huomionarvoista on se, että paitsi motivaatiotekijät niin ihmisten tapa

prosessoida tietoa on hyvin erilainen; toinen koki saaneensa heti kuntalaispajoista lähtien riittävästi tietoa kun taas joku toinen koki jääneensä täysin ilman.. Ihmiset hankkivat tietoa ja osallistuvat eri tavoin, mikä vahvistaa erilaisten osallisuuden ja viestintätapojen tapojen mahdollistamisen tärkeyttä.

“Avointa, läpinäkyvää, rehellistä”.

”Hienoa, että asukkailta on kysytty myös mielipiteitä.”

”Oli kuultu herkällä korvalla. Nurmen koulun lopettaminen oli yleisöltä saanut ”täystyrmäyksen”. ”

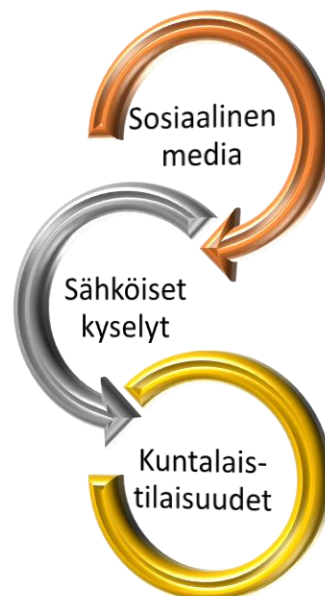
”Kuntalaispajat olivat hyvin järjestettyjä ja niistä saatuja tuloksia on kohtuullisesti otettu huomioon päätösesitysten teossa.”

” Tuntui, että kuntalaisten mielipiteitä on otettu huomioon selvityksessä”

“Kuntalaiset saatiin kyllä mukaan keskusteluun, mutta uhkakuvien ja pelottelun kautta eikä keskustelu ollut missään vaiheessa avointa. Vaihtoehdot annettiin joko valmiina eikä uusia ideoita huomioitu tai toisaalta pyydettiin esittämään ideoita ilman, että oli riittävästi tietoa käytettävissä saati aikaa valmistautua. Päätöksentekoa varten pitää olla saatavissa luotettavia lähtötietoja eli tilastotietoja, ennusteita ja kustannustietoja eikä niitä pitäisi joutua kyselemään tai kaivelemaan. Missään vaiheessa ei avattu esimerkiksi sivistystoimen budjettia, jotta olisi voinut pohtia muita säästökohtia.”

”Kuntalasilla on arki-iltaisin muutakin tekemistä kuin lähteä suhteellisen epämääräisesti määriteltyyn yhteistilaisuuteen minnekään, varsinkaan jos ei tavoitetta ole kirkkaasti joka paikassa esillä. Sosiaalista mediaa hyödynnettiin hävettävän vähän.”

Kuntalaisten vastauksissa koskien kuntalaisten osallisuuden edistämistä korostui monikanavaisen viestinnän merkitys eli sosiaalinen media, perinteinen tiedottaminen ja suora yhteydenpito sekä päättäjiin että viranhaltijoihin. Tiedon saaminen kunnan ajankohtaisista asioista helposti ja eri asukasryhmien tarpeiden tiedostaminen ovat perusedellytyksiä kuntalaisten kanssa toteutettavassa vuorovaikutuksessa. Tämä osaltaan vahvistaa sitä, että ei ole yhtä oikeata tai väärää tapaa toteuttaa sidosryhmädialogia vaan tärkeätä on eri tavoin mahdollistaa osallisuus- ja vaikuttamismahdollisuuksia osana strategista kuntajohtamista. Kunnan pitää huolehtia riittävästä ja monipuolisista eri intressiryhmät huomioon ottavista foorumeista. Jotkut ovat aktiivisia tilaisuuksiin osallistujia kun taas toiset seuraavat asioita ja ilmiöitä omalta kotisohvalta vaikuttaen sosiaalisen median kautta. Kunnalla on vastuu varmistaa mahdollisimman monen kuntalaisen mahdollisuus olla mukana, mikä edellyttää suunnitelmallisuutta niin viestinnän kuin sen toteutuksen osalta. Viestinnän tapojen lisäksi peräänkuulutettiin kuntalaisten haastamista, mikä osaltaan vaikuttaa siihen miten tilaisuuksiin kutsutaan tai millä tavalla joku valmistelussa oleva asia tiedotetaan osallisuuden varmistamiseksi.



Kuva 15. Sidosryhmädialogia tukevat viestintäkanavat

Osallistamissuunnitelmaan perustuva tai pop up osallistaminen edellyttää kunnalta merkityksen antamista kuntalaisten osallistumiselle ja esille nousseiden näkökulmien tuomiseen päätösten valmisteluun. Tämä edellyttää valmistelevalta viranhaltijoilta laaja-alaista tiedonhankintaa osallisuuden pohjaksi ja pohdintaa missä asioissa on hyvä osallistaa laajemman näkökulman saamiseksi käsiteltävässä asiassa.

”Käsitykseni mukaan ainakin perheelliset ovat niin kuormitettuja, että osallistuminen tapahtuu vasta sitten kun oma reviiri tai saavutetut edut ovat uhattuina.”

”Kyllä he mielellään osallistuvat aina kun tieto kulkee ja lapsiperheiden aikatauluun pitkällä ilmoitusajalla saadaan soviteltua.”

”Jaetaan tietoa kuntalaisille avoimesti asioiden valmisteluprosessin aikana ja järjestetään kuntalaisille keskustelutilaisuuksia. Kuntalaisten mielipiteitä voidaan kysellä valmistelun aikana verkkokyselyillä.”

”Tiedottaminen selkeäksi ja helposti löydettäväksi.”

”Kuuntelemalla heitä aidosti! Turha provokaatio pois. Vaihtoehtojen pitää olla läpinäkyviä eikä päätöksiä saa tehdä etukäteen. Tietoa pitää olla tarjolla ja toiminnan tulee olla avoimenpää. Tilaisuuksista ja niiden sisällöstä pitää tiedottaa ajoissa ja laajasti, ei pelkästään kunnan nettisivuilla. Palvelujen käyttäjät tuntevat tarpeensa parhaiten ja voivat ideoida käytäntöjä, joilla helpotetaan arkea ja jopa säästetään.”

Terveisiä kunnalle - kysymyksen vastauksissa korostui tarve osallistumisen mahdollistamiselle yhteistyössä, mikä vahvisti sidosryhmädialogin merkitystä. Osallisuus ei ole mikään tekninen suoritus vaan monitasoinen ja edellyttää sidosryhmän moninaisuuden ymmärtämistä. Yksi kuntalainen haluaa tulla osallistetuksi yhdellä tavalla ja toinen toisella tavalla, jolloin tärkeintä on valmistelijoilla olla selkeä tavoite miksi tähän asiaan osallistetaan ja sen pohjalta miettiä mitkä tavat tukevat kuntalaisten laaja-

alaista osallisuutta. Kaikessa kunnallisessa päätöksenteossa ei ole tarkoituksenmukaista osallistaa, mutta lähtökohtana tulee olla avoimuus ja aito dialogi silloin kun kuntalaiset ovat mukana.

”Kiitos, että saamme osallistua. Jatketaan yhteisillä hyvillä ideoilla eteenpäin.”

”Kiitos sivistysjohtajalle ja muille virkamiehille aika hyvin hoidetusta valmistelusta ja kuntalaisten mukaanotosta tässä palveluverkkoselvityksessä ja siitä, että päätösesitykseksi on lopulta (luottamushenkilöiden kanssa käytyjen keskustelujen jälkeen) valikoitunut aika hyvä malli.”

”Hienoa, että kuntalaisia kuunnellaan. Toivottavasti saamaanne arvokasta ensikäden tietoa myös hyödynnetään päätöksenteossa.”

8.2. Kuntapäättäjien näkemyksiä osallisuudesta ja vaikuttamisesta

Kuntapäättäjät osoittautuivat asemansa perusteella keskeiseksi sidosryhmäksi ja vaikuttajiksi palveluverkkoselvityksen päätöksenteon suunnan ohjautumisen osalta. Lähidemokratia sekä kuntalaisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien lisääminen on monin tavoin eri luottamustoimielimissä käsitelty ja pohdittu teema. Kunta oli mukana lähidemokratiahankkeessa ja kunnassa toimi vuoden 2015 loppuun asti lähidemokratiatoimikunta, mutta silti asukkaiden aidot vaikuttamismahdollisuudet valmistelussa oleviin asioihin eivät olleet vielä muotoutuneet osaksi päätösvalmistelua. Kuntapäättäjien kysely osallisuudesta ja vaikuttamisesta toimitettiin kunnanvaltuuston, kunnanhallituksen ja lautakuntien jäsenille sähköpostina. Vastauksia tuli 30/60 eli vastausprosentti oli 50. Suurimman vastausryhmän muodostivat kunnanvaltuuston ja – hallituksen edustajat (76,7 %), joiden voidaan todeta olevan lähimpänä strategista johtamista ja päätöksentekoa.

Päättäjät kokivat onnistuneensa kuntalaisten asioiden hoidossa, päätöksenteon osalta ja yhteistyössä viranhaltijoiden kanssa. Vastauksissa korostui oman toiminnan merkitys keskustelevan ja luottamuksellisen ilmapiirin luomisessa sekä oman ammattiosaaminen hyödyntäminen päätöksenteossa. Tärkeänä koettiin myös toiminta omassa poliittisessa ryhmässä ja vaikuttaminen valtuustoaloitteiden kautta. Talouteen ja maankäyttöön sekä palveluihin liittyvässä ennakkoivassa päätöksenteossa koettiin merkityksellistä vaikuttamista.

”Hyvät suhteet vapaa-ajan ja sivistyspuolen viranhaltijoihin. Olen saanut hoidettua osan kuntalaisilta saamiani tärkeitä ehdotuksia.”

”Olen onnistunut luomaan keskustelevan ilmapiiriä ja luottamusta”

”Olen valtuutettuna pyrkinyt esittämään rakentavaa kritiikkiä ja kehittämisehdotuksia. Viranhaltijat ovat ottaneet niistä onkeensa ja se on ollut palkitsevaa. Myös lähes kaikkien viranhaltijoiden arvostava suhtautuminen. Lautakunnassa olen saanut joitakin hyviä asioita eteenpäin ja siellä olen kokenut ajoittain saaneeni myös arvostusta niissä asioissa, joissa minulla on asiantuntemusta.”

”Saanut oman poliittisen ryhmän luottamuksen, joka on avannut myös merkittäviä luottamustehtäviä. Yksittäistä esimerkkiä ei ole tarpeen tuoda esille koska luottamustehtävässä ei yksin saa mitään aikaiseksi.”

”Maankäytön suunnittelu ja alueiden tasapuolisuus”

”Talouden realitteetien esille nosto ja etukäteiskeskustelun lisääntyminen”

Poliittiset päättäjät antoivat omasta toiminnastaan sekä vaikuttamisesta onnistumisesta hyvän tai kiitettävän arvosanan (8-9), mikä osoittaa tyytyväisyyttä omaan toimintaan. Kuntalaisten kanssa päättäjät toimivat samalla tavalla kuin mitä kuntalaiset odottivat kunnan toiminnalta. Viestinnän ja yhteydenpidon monikanavaisuuden merkitys korostui myös

päättäjien antamissa vastauksissa. Viestintäkanavina toimivat kahdenkeskiset- ja ryhmäkeskustelut, Facebook, sähköposti, puhelin ja lehtijutut. Puheet valtuustossa ja keskustelut kuntalaisten kanssa kasvotusten, esim. harrastuksissa korostivat kohtaamisen ja kuulluksi tulemisen merkitystä. Mielenkiintoista oli huomata, että päättäjillä oli omia sidosryhmiä kuntalaisista, joiden kommenttien kuulemista päätöksenteossa olevien asioiden osalta pidettiin tärkeänä. Arkikohtaamisia ”siellä missä kuntalaiset liikkuu” – periaatteella arvostettiin samalla kun korostui keskustelu ja faktoihin perustuva argumentointi sekä yleensä aina laajemman näkökulman esillä pitäminen kaikissa asioissa.

”Miettiä tarkkaan asialistojen ja valmistelun vaikutus pidemmällä aikavälillä. On muutamia kuntalaisia joiden kommentteja on hyvä kuunnella, niin pystyy arvioimaan päätöksiään”

”Kuntalaistapaamiset ja osallistua kutsuttuna tapahtumiin.”

”Keskustelut kaikenlaisissa tilanteissa - työpaikalla, kaupan kassalla, puhelimessa, sähköpostissa”

Päättäjien vastaukset kunnan tai omasta onnistumisesta osallisuuden edistämisessä arvioitiin vastauksissa kohtalaiseksi. (hyvin tai ei hyvin eikä huonosti yhteensä 86,7 %) ottaen huomioon haaste siitä, miten kuntalaiset saadaan osallistumaan. Kunnan koettiin vastausten perusteella yrittäneen edistää kuntalaisosallisuutta lähidemokratiahankkeen tai palveluverkkoselvityksen osallisuusmahdollisuuksien kautta. Asian edistäminen nähtiin yhteiseksi asiaksi eikä minkään yksittäisen ryhmän vastuulle. Hyvinä asioina osallisuuden edistämisestä nähtiin kunnan some-viestinnän monipuolistuminen ja kunnanvaltuuston kokousten videointikokeilu.

”Halu kuntalaisten osallistumiseksi on ollut olemassa ja on edelleen, mutta itselläni on tuntunut siltä ettei kuntalaisia juuri kiinnosta osallistua”

“Lähiidemokratiahanke oli hyvä alku. Sen työn jalkauttaminen on ollut vaikeaa ja moni pieni askel on edelleen ottamatta. Tähän tarvittaisiin aidosti halua ja panostuksia. Mitään erillistä ryhmää ei tarvita, vaan asian pitäisi olla kaikkien agedalla!”

9. Johtopäätelmät

Tässä työssä tutkittiin kunnan strategista johtamista kuntakontekstissa sidosryhmädialogia työkaluna käyttäen. Keskeisimpinä johtopäätöksinä voidaan tutkimusaineiston perusteella todeta, että kunnan onnistunut strateginen johtaminen edellyttää osallisuuden mahdollistamista yksinkertaisesti ja läpinäkyvästi. Sidosryhmädialogin tulee olla systemaattista, strategista, monikanavaista ja sidosryhmien monitasoisuuden huomioon ottavaa. Elämme verkostoituneessa yhteiskunnassa paikallisesti, kansallisesti ja globaalisti ja toisaalta asukkailla on valinnanvapaus osallistumisen osalta. Oma sidosryhmänsä on vielä media ja siinä vaikuttava viestinnän nopeus. Tieto vanhene nopeasti ilman että kriittistä tarkastelua on ehditty tekemään.

Sidosryhmädialogia toteuttava strateginen johtaminen edellyttää suunnitelmallisuutta osallistamisessa ja verkostojen hallinnassa, viestintäkanavien ja -tapojen valintaa, sidosryhmien kartoittamista, kontekstia sekä kokonaisuudessa vaikuttavien tekijöiden ymmärtämistä. Edellä mainituista esimerkkeinä taloudelliset realiteetit, lainsäädännölliset tekijät ja arvokeskustelu. Sidosryhmädialogin tavoitteena on tukea yhteisten strategisten päämäärien saavuttamista nostamalla esille näkökulmia valmistelun ja päätöksenteon tueksi osana onnistunutta kunnan strategista johtamista ja moniaisuuden hallintaa.

Sidosryhmädialogin käyttö strategisessa johtamisessa ja sen myötä kuntalaisten motivointi osallistumaan perustuu sekä yksilöllisiin että yhteisöllisiin intresseihin. Tämä asettaa valmistelulle haasteita moninaisuuden ymmärtämisessä ja riittävän monikanavaisen osallisuuden mahdollistamisessa. Kunnan tulee tarjota aika ja paikka sekä varmistaa avoin ja faktoihin perustuva tiedonjakaminen kuntalaisten osallisuuden mahdollistamiseksi. Toisaalta herää kysymyksiä siitä, että edustaako pieni aktiivinen osallistujajoukko kuntalaisten ääntä. Tämän tutkimuksen tuloksen

osalta vahvistuu kuitenkin sidosryhmädialogin teoria siitä, että erityisesti sidosryhmien näkyväksi tekeminen ja molemminpuolinen kiinnostus kestäväan ja molempia tukevaan yhteistyöhön on lähtökohta onnistuneelle sidosryhmädialogille. Onnistuessaan sidosryhmädialogi toteuttaa kuntalaisosallisuutta proaktiivisesti, mutta haastavissa tilanteissa se voi olla myös kriittinen tekijä ennakoimattomuuden vuoksi; kuka verkostoituu, kenen kanssa ja miten se vaikuttaa.

Tämän tutkimusprosessin aikana heräsi kysymyksiä sidosryhmädialogiin aktivoimisesta kunnan ja kuntalaisten välillä. Kunta on aina poikkeuksetta renki sidosryhmädialogin osalta kunnan ollessa sen alueella asuvien ja vaikuttavien kansalaisten itsehallinnon eräs muoto. Toisaalta tulee nähdä vahva sidosryhmädialogi mahdollisuutena lisätä tietoa ja ymmärrystä kunnallisen päätöksenteon kokonaisuudesta ja toisaalta kompleksisuudesta osana kunnan strategista johtamista sekä arvonluontia sen asukkaille. Lisäksi sidosryhmädialogi toimii kunnan muutosjohtamisen työkaluna, sillä vaikeiden asioiden viestiminen ja uusien toimintatapojen ymmärtäminen on mahdollista vain asioita avaavan aidon kohtaamisen kautta. Maakuntauudistuksen osalta ovat kunta ja kuntalaiset uuden edessä, jolloin sidosryhmädialogin ylläpitäminen ja kehittäminen on myös demokratian vaalimista. Ilman yhteisöllistä vuoropuhelua ei voi edellyttää luottamusta.

Tutkimuksen eteenpäin viemisen osalta olisi mielenkiintoista tutkia kuntien tapaa käytännössä toteuttaa sidosryhmädialogia. Tutkimuksen kohteena olisivat luottamushenkilöorganisaatioissa vahvistetut kuntalaisten osallisuutta edistävät toimielimet ja niiden toiminta. Esimerkiksi Lempäälän kunnassa on juuri päätetty uudesta luottamushenkilöorganisaatiosta 1.6.2017 lähtien. Valmistelun lähtökohtana on ollut aktiivinen kuntalainen-ajattelu ja osallisuusmahdollisuuksien turvaaminen kuntalainen-päättäjä-viranhaltija – yhteistyönä. Kuntalaisten mukaan ottamisen jo asioiden valmisteluvaiheessa halutaan mahdollistaa Lempäälässä tulevaisuusvaliokunnan,

lähipalveluvaliokunnan ja yhteisövaliokunnan myötä. Tässä mallissa valtuutetuista nimetään ydinryhmä kiinnostuksen mukaiseen valiokuntaan, joka osaltaan toimisi eräänlaisena käyttöliittymänä kuntalaisten osallisuuden edistämiseksi uuden kunnan sidosryhmädialogia harjoittavassa kuntajohtamisessa. Uusi toimintamalli on suunniteltu toteutettavaksi vahvassa kunnanvaltuuston ohjauksessa. Osallisuuden onnistumisesta raportoidaan osavuosikatsauksen ja tilinpäätöksen yhteydessä. Sidosryhmädialogi on tärkeä strategisen kuntajohtamisen työkalu muuttuvassa yhteiskunnassa, jossa verkostojohtamisen taitojen merkitys korostuu. Onnistuneen verkostojohtamisen ja sidosryhmädialogin perustan muodostavat avoin mieli, muiden arvostaminen, luottamus ja sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin.

”Jokainen johtaja tunnustaa ja ymmärtää sen että huominen tehdään tänään. Ne ratkaisumallien siemenet, joilla tulevaisuuden haasteisiin pyritään vastaamaan, kylvetään tänään. On vaikea odottaa satoa, jos mitään ei ole edes kylvetty”. (Päivi Rahkonen kirjassa ” Haastava kuntajohtaminen”. Kuntaliitto 2009).

Lähteet

- Alasoini T., Järvensivu A., ja Mäkitalo J., 2012. Suomen työelämä vuonna 2030. Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä? Tekes, Tampereen Yliopisto ja Työterveyslaitos.
- Alasuutari, Pertti. 1999. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Alimo-Metcalfe, B. and Alban-Metcalfe, J. 2004. "Leadership in public sector organisations." *Leadership in Organizations* 174. London Routledge.
- Bogdan, R. & Bigle, S. 1992. Qualitative research for education. An introduction to theory and methods. Boston: Allyn and Bacon.
- Burchell, J. & Cook, J. 2008. Stakeholder dialogue and organisational learning: Changing relationships between companies and NGOs. *Business Ethics: A European Review*, 17 (1).
- Carroll, A.B & Buchholtz, A.K. , 2000. Business & Society. Ethics and Stakeholder Management. 4th ed. Cincinnati (Ohio): South-Western, cop.
- Camlek, V, 2010. How to spot a real value proposition. *Information Services & Use*. 30.3-4 (2010):119-123.
- de Graaf, Gjalt & Macalay, Michael, 2016. Symposium: Does the New Public Governance Demand the New Public Ethics. *Public Administration Review*. Vol. 76, Iss 6, pp 986.
- Denhardt, Janet V. & Denhardt, Robert, B. 2007. *New Public Service: Serving, not Steering*. Armonk, New York: M.E.Sharpe,
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerrus Oy.
- Etzioni, Amitai. 1998. *The new golden rule: Community and morality in a democratic society*.. New York: Basic Book
- [Finlex](#) > [Lainsäädäntö](#) > [Säädökset alkuperäisinä](#) > [2015](#) > 410/2015).
- Freeman, R. Edward & Phillips, Robert, 2003. *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*. Berrett-Koehler Publishers.

de Graaf, Gjalt & Macalay, Michael, 2016. Symposium: Does the New Public Governance Demand the New Public Ethics. *Public Administration Review*.

Harisalo, R., 2008. Organisaatioteoria. Tampere: Tampereen Yliopistopaino oyJuvenes print.

Harrison, T, Pardo, T & and Cook, M, 2012. Creating Open Government Ecosystems: A Research and Development. Department of Communication, University at Albany, SUNY, Albany, NY 12222, USA

Haveri, A. 2013. Proaktiivinen strateginen johtaminen – lähtökohtia ja periaatteita. Tulevaisuus Pirkannmaalla 25.10.2013.

Haveri, A. 2014. Strategisen johtamisen teorian kuntasovellus. Public MBA – lähijakso 21.1.2014.

Heikkinen, Erno. 2016. "Kainuulaiset kuntapäättäjät kuntalaisilta saadun tiedon tulkkeina- Tapaustutkimus Kainuun asiakaslähtöisestä lähipalveluiden kehittamisestä". Tampere: Tampereen yliopisto.

Heinonen, J. 2009. Kuntastrategia valtuuston työn tukena. Kaarina-strategian teemapäivä 9.2.2009.

Hillman, A. J. & Keim, G. D. 2001. Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line? *Strategic Management Journal*, 22(2), 125-139. doi:10.1002/1097-0266(200101)22:2<125::AID-SMJ150>3.0.CO;2-H

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.. Helsinki Yliopistopaino.

Hirsijärvi, S, Remes P. & Sajavaara, P. 2001. Tutki ja Kirjoita.Tampere: Tammerapaino.

Johnson, G. and Scholes, K.2001. eds. *Exploring public sector strategy*. Financial Times Prentice Hall.

Kamensky, M..2008. Strateginen johtaminen : menestyksen timantti. Helsinki: Talentum..

Kaptein, M.. & van Tulder R. 2003. Toward effective Stakeholder Dialogue. *Business and Society Review*, 108 (2), 203-224.

Karvonen, E. 2002. Hermeneutiikka. Osa kokonaisuudessa. Johdataus viestintätieteisiin. Viestintätieteiden yliopistoverkosto.

- Kelloniemi, J. 2011. Talousjohtamisen linkittäminen yrityksen strategiaan. Strategisen talousjohtamisen foorumi, 25.8.2011.
- Kononen, Leena. Johtaminen tiedon ekosysteemeissä 2010. Signum6:2010.
- Kupiainen, R. 2005. Mediakasvatuksen eetos. Fenomenologinen tutkimus mediakasvatuksen etiikasta.. Rovaniemi.ISBN.
- Kuusela, H. and Neilimo, K.. 2010 "Kaupan strategiaosaaminen.". Helsinki. Edita.
- Laine, T. 2001. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.), Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Jyväskylä: PS-kustannus
- Lempäälän kunta. 2014. Lempäälän kuntastrategia 2014–2020.Lempäälä.
- Lempäälän kunta, 2016. Kasva ja Opi Lempäälässä – sivistystoimen palveluverkkoselvitys 2016-2021. Lempäälä.
- Lindroos, J-E ja Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOY.
- Lämsä, A-M, Päivike T. 2013. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita-
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. 1997. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and what really Counts. Academy of Management Review.
- Mitronen, L. ja Rintamäki T. 2014. Arvopohjainen toimintalogiikka julkisen sektorin palvelujen ohjausjärjestelmissä Teoksessa: Anttonen, A., Haveri, A., Lehto, J. & Palukka, H. (toim.) Julkisen ja yksityisen rajalla. Julkisen palvelun muutos. Tampere. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Niemelä M. ja Saari. J. (toim.).2011. Poliitiikan polut ja hyvinvointivaltion muutos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Nyman,G. IT-**projektien** hallinta ja johtaminen.
www.cs.helsinki.fi/u/kuuppelo/johtaminen/tkproj2.pdf
- Pauni, M. 2013(kirjoittaja) Elinvoimaisen kuntastrategian kulmakivet – USO2-verkostoprojektin kehittämisaloite. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Pauni, M. 2014. Mihin me tarvitsemme strategiaa? Hyve-johtamisen kartta-hankkeen loppuseminaari 29.9.2014. Kuntaliitto.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. 2011. *Public management reform: A comparative analysis : New public management, governance, and the neo-weberian state* (3rd ed.). Oxford;New York,: Oxford University Press

Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma. 29.5.2015. Hallituksen julkaisusarja 10/2015

Rannisto, P-H. 2005. Kunnan strateginen johtaminen - tutkimus Seinänaapurikuntien strategiaprosessien ominaispiirteistä ja kunnanjohtajista strategisina johtajina. Väitöskirja. Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta. Tampereen yliopisto.

Raunio, K.. Positivismi ja ihmistiede.1999. Sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt.. Tampere Gaudeamus / Oy Yliopistokustannus. Tammer-Paino Oy.

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A.. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.

Sotarauta M., Saarivita, T. ja Kolehmainen J. 2011. Mikä estää kuntien uudistumista. Kunnallissalan kehittämissäätiön Tutkimusjulkaisu-sarjan julkaisu nro 66. Sastamal: Vammalan Kirjapaino oy,.

Staffans, A. 2004. *Vaikuttavat asukkaat: Vuorovaikutus ja paikallinen tieto kaupunkisuunnittelun haasteina*. Helsinki University of Technology. Helsinki.

Stake, R. E.. Stake, Robert E. Denzin, N. K. (Ed); Lincoln, Y. S. (Ed). 2005. The Sage handbook of qualitative research, 3rd ed., , (pp. 443-466). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd, xix, 1210 pp

Syrjälä, L. 1994. Tapaustutkimus opettajan ja tutkijan työvälineenä. Teoksessa L.Syrjälä, S. Ahonen, E. Syrjäläinen & S. Saari (toim.). Laadullisen tutkimuksen työtappja. Helsinki: Kirjayhtymä Oy

Syrjälä, L & Numminen, M. 1988. Tapaustutkimus kasvatustieteessä = Case study in research of education. Oulun yliopisto. Kasvatustieteiden tutkimuksia. 51.

Strand, R., & Freeman, R. E. 2015. Scandinavian cooperative advantage: The theory and practice of stakeholder engagement in scandinavia. *Journal of Business Ethics*, 127(1), 65-85. doi:10.1007/s10551-013-1792-1

Tampereen kaupunkiseutu. 2012. Palveluverkon suunnittelu kaupunkiseudun kunnissa – nykytilan kartoitus.

Uusitalo, H. 1999. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tieteen maailmaan. Juva: WSOY

Weiss, Joseph W. 1998. Business Ethics. A Stakeholder and Issues Management Approach. 2nd ed. Forth Worth, T: Dryden Press.

Virkkala, S. 2002. "Paikallinen aloitteellisuus identiteetin rakennusaineena." *Teoksessa Sami Kurki & Reija Linnamaa & Markku Sotarauta (toim.)* 14. Tampereen yliopisto,

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma

Virtanen, Petri, et al. 2011. "Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali-ja terveystalvelujen kehittämiseen." *Tekesin katsaus* 281.2011.

Wiesel, F., & Modell, S. 2014. From new public management to new public governance? hybridization and implications for public sector consumerism: FROM NEW PUBLIC MANAGEMENT TO NEW PUBLIC GOVERNANCE. *Financial Accountability & Management*,30(2

Liitteet

Liite 1.

Tulevaisuuden koulu ja päiväkotit Lempäälässä –kuntalaispajat (jakoon 11.9.2015) – I kutsu

Millaisia voisivat olla tulevaisuuden koulu ja päiväkotit Lempäälässä?

Millaiset raamit kunnan talous, väestönkasvu ja uusi opetussuunnitelma asettavat koulujen ja päiväkotien kehittämiseksi tulevaisuudessa?

Miten olemassa olevilla resursseilla voisimme yhdessä tarjota lapsillemme mahdollisimman hyvän oppimispolun?

Tervetuloa kuntalaistyöpajoihin ideoimaan tulevaisuuden koulua / päiväkotia, kuulemaan aiheeseen liittyvää tuoreinta tietoa ja evästäämään viranhaltijoita tulevaisuuden suunnitteluun!

Työpajat on suunnattu erityisesti lasten huoltajille, vanhempainyhdistyksille, koulujen johtokunnille, kyläyhdistyksille jne. Työpajoissa kuntalaisilla on mahdollisuus uusien ideoiden ja näkökulmien esilletuomiseen sivistystoimen tulevaa palveluverkkoselvitystä varten.

Työpajat järjestetään seuraavasti

- Kulju & Sääksjärvi: ke 23.9. klo 17.30-20 Kuljun koululla
- Kuokkala, Moisio, Nurmi, Säijä & Hakkari: ti 29.9. klo 17.30-20 Moisio koululla
- Kelho, Lastunen, Lempinen, Mattila & Hakkari: ke 30.9. klo 17.30-20 Lempoisten koululla.

Kussakin työpajassa käsitellään erityisesti ko. alueen koulujen ja päiväkotien tulevaisuuden tilannetta.

Työpajoissa on kahvitarjoilu ja paikalla on järjestetty lastenhoito.

Ennakkoilmoittautuminen työpajoihin 21.9. mennessä ami.jaskari@lempaala.fi

Työpajojen vetäjinä toimivat Elina Harju & Johanna Järvinen-Taubert Opinpaja Oy:stä.

Lämpimästi tervetuloa!

Tulevaisuuden koulu ja päiväkotiki Lempäälässä –kuntalaispajat (jakoon 22.9.2017) – II kutsu

Tulevaisuuden koulu ja päiväkotiki Lempäälässä –työpajoihin toivotaan lisää aktiivisia kuntalaisia! Syyskuun pajoihin olisi kaivattu lisää ilmoittautuneita, joten päädyimme siirtämään työpajat marraskuulle. Uudet ajat työpajoille ovat seuraavat:

- Kulju ja Sääksjärvi: ke 4.11. klo 17.30-20.00 Kuljun koululla
- Kuokkala, Moisio, Nurmi, Säijä ja Hakkari: ke 11.11. klo 17.30-20.00 Moision koululla
- Kelho, Lastunen, Lempoinen, Mattila ja Hakkari: ke 18.11. klo 17.30-20.00 Lempoisten koululla

Nyt tarvitaan kouluista ja päiväkodeista kiinnostuneita kuntalaisia mukaan yhteiseen työskentelyyn! Marraskuun työpajoihin saadaan lisää vaihtoehtoisia tulevaisuuden malleja kuntalaisten pohdittavaksi. Tämä on erinomainen tilaisuus antaa palautetta, missä ja millaisia kouluja ja päiväkoteja tulisi tulevaisuuden Lempäälässä olla.

Sanaa tulevista työpajoista saa levittää ja mukaan saa houkutella vaikka naapurin tai lapsen luokkakaverin vanhemmat! Toivottavasti saamme enemmän väkeä liikkeelle marraskuussa!

Lämpimästi tervetuloa!

Nina Lehtinen
sivistysjohtaja

PS. Kahvia ja lastenhoitoa tarjolla myös marraskuun pajoissa

Liite 2.

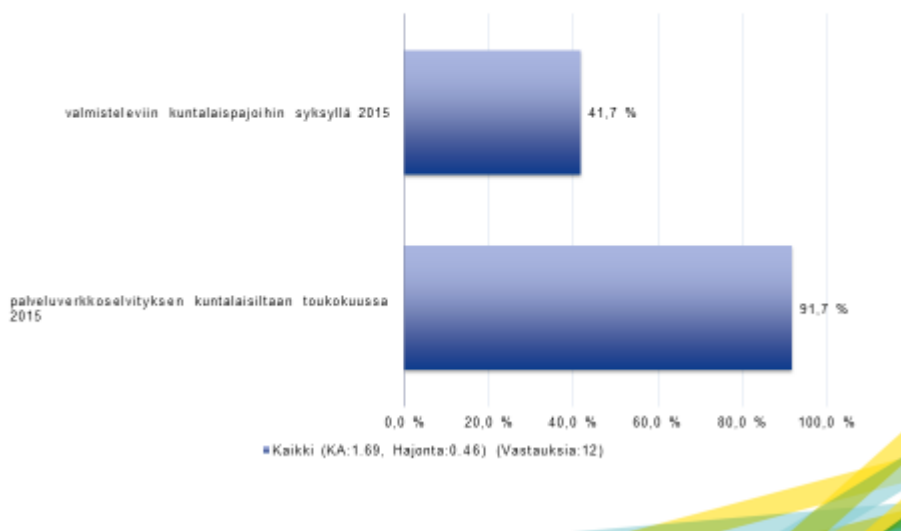


Kasva - ja opi Lempäälässä - kysely kuntalaisinfoon 13.5.2016 osallistuneille kuntalaisille

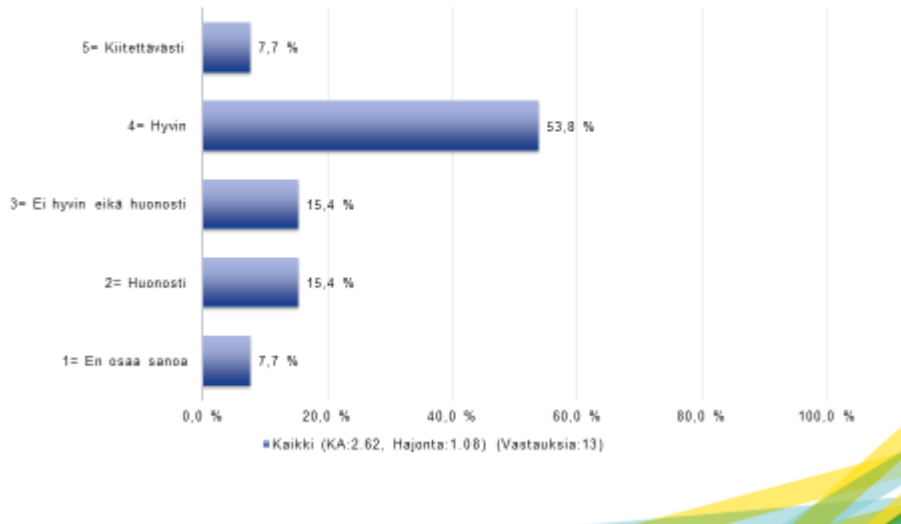
23.5.2016



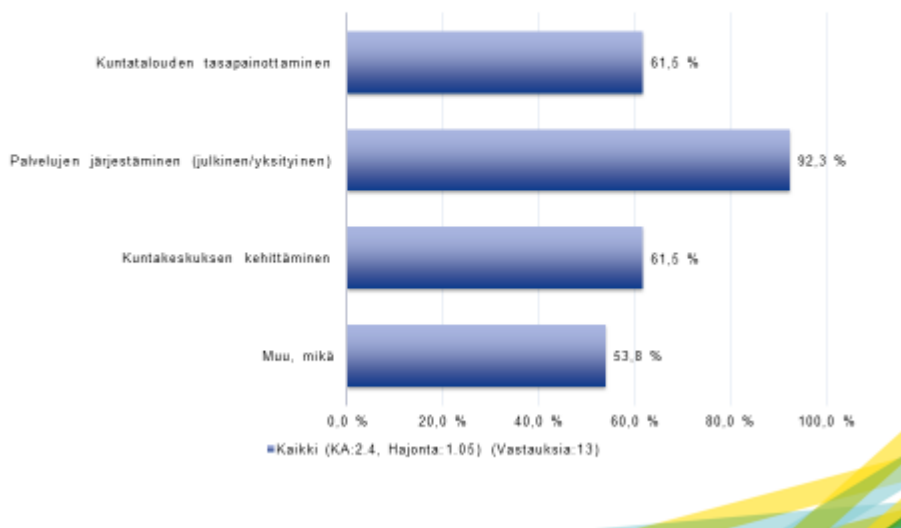
1a) Osallistuin Kasva- ja opi Lempäälässä 2016-2021 sivistystoimen palveluverkkoselvityksen:



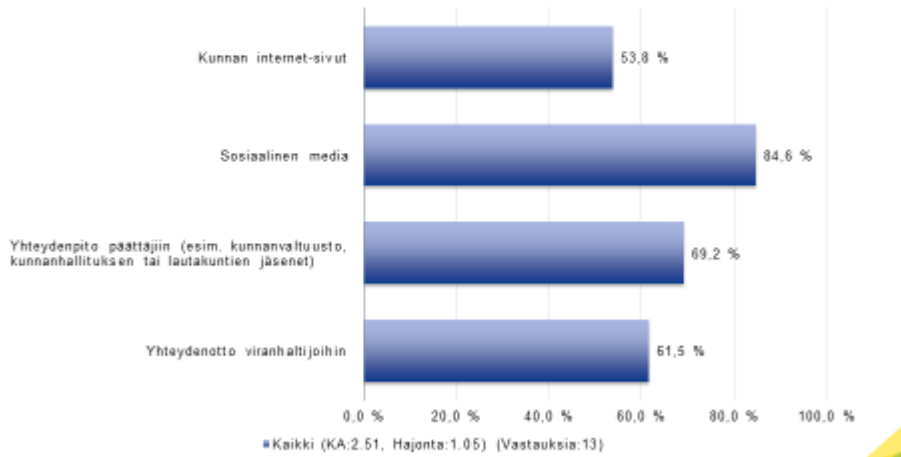
c) Kunta onnistui kuntalaisten osallistamisessa palveluverkkoselvityksen osalta



2. Millaisissa asioissa kuntalaiset tulee ottaa mukaan valmisteluun?



3. Mitä kanavia hyödynnät tiedon saamisessa tai vaikuttamisessa kunnan ajankohtaisista asioista?



Avoimet kysymykset

4. Millä tavoin kuntalaisia saadaan osallistumaan?
5. Mitkä ovat Lempäälän kunnan tulevaisuuden parhaat mahdollisuudet?
6. Mitkä ovat mielestäsi Lempäälän kunnan tulevaisuuden suurimmat haasteet?
7. Terveisiä kunnalle

Liite 3.

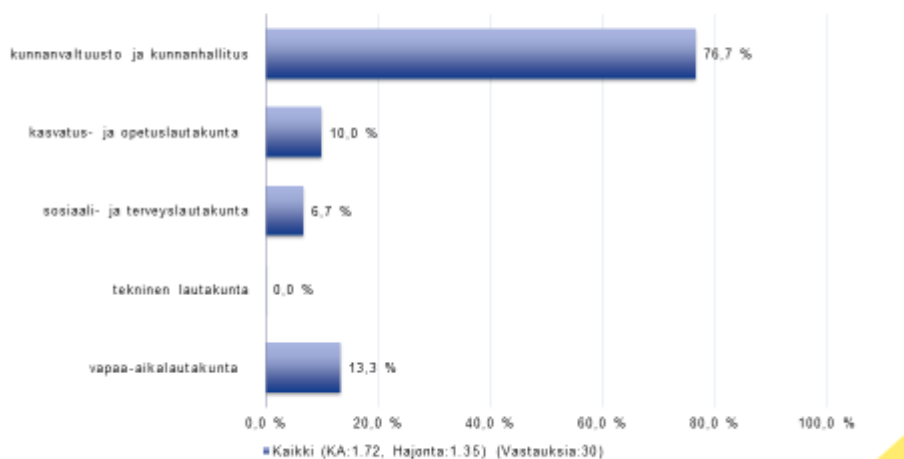


Lempäälän kunnan luottamushenkilöiden itsearviontikysely

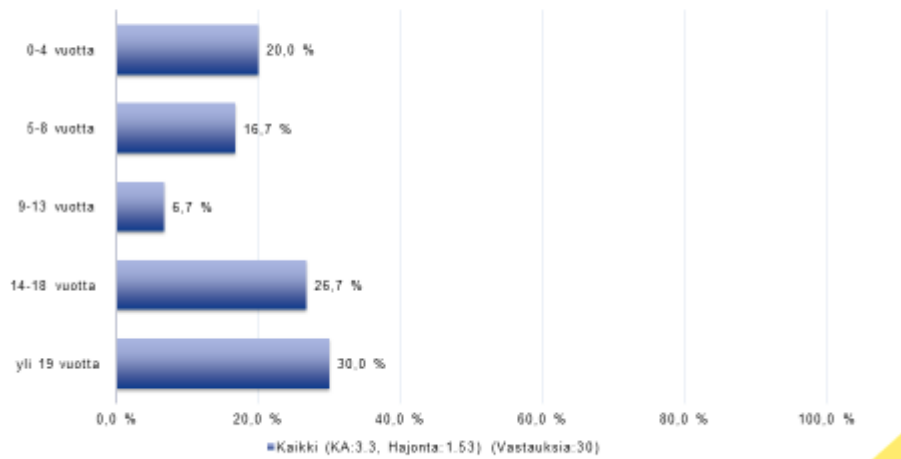
9.5.2016



Vastaajakategoria Valitse ensisijainen toimielimesi



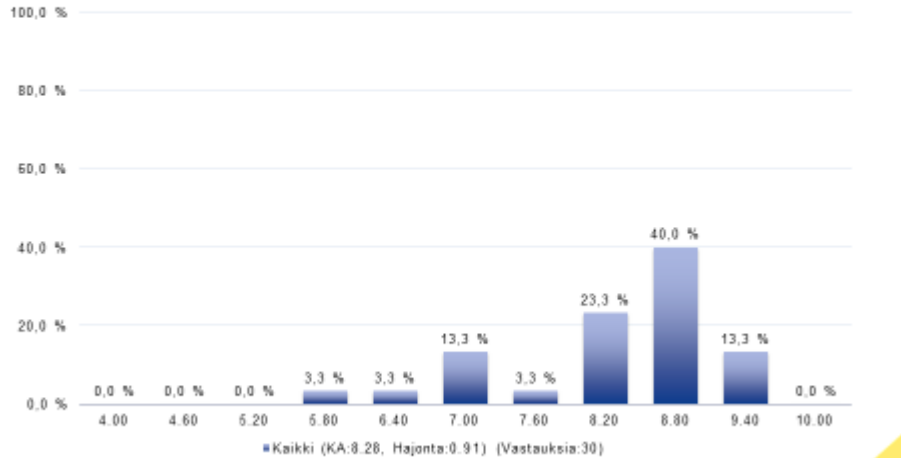
Mukana kunnallisessa päätöksenteossa?



1. Oma toimintani poliittisessa päätöksenteossa: vaikuttaminen ja siinä onnistuminen

1.1 Yleisarvosana asteikolla 4-10

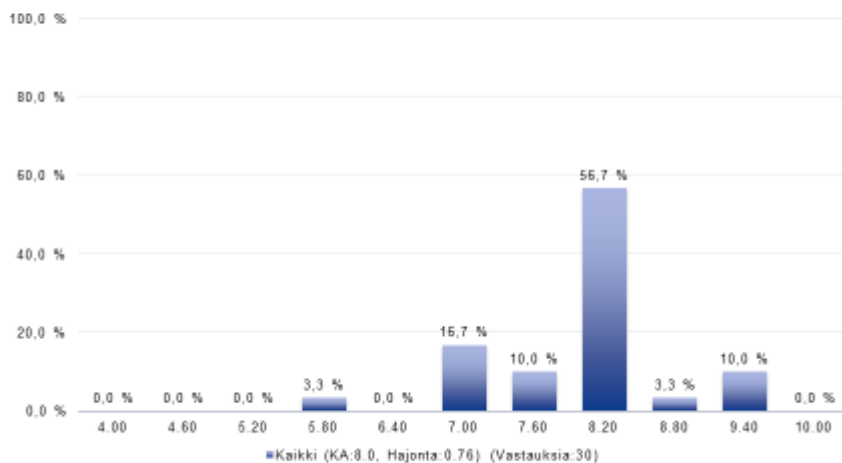
Yleisarvosana



1. Oma toimintani poliittisessa päätöksenteossa: vaikuttaminen ja siinä onnistuminen

Yleisarvosana asteikolla 4-10

Yleisarvosana



1. Oma toimintani poliittisessa päätöksenteossa: vaikuttaminen ja siinä onnistuminen / avoimet kysymykset:



1. Oma toimintani poliittisessa päätöksenteossa: vaikuttaminen ja siinä onnistuminen

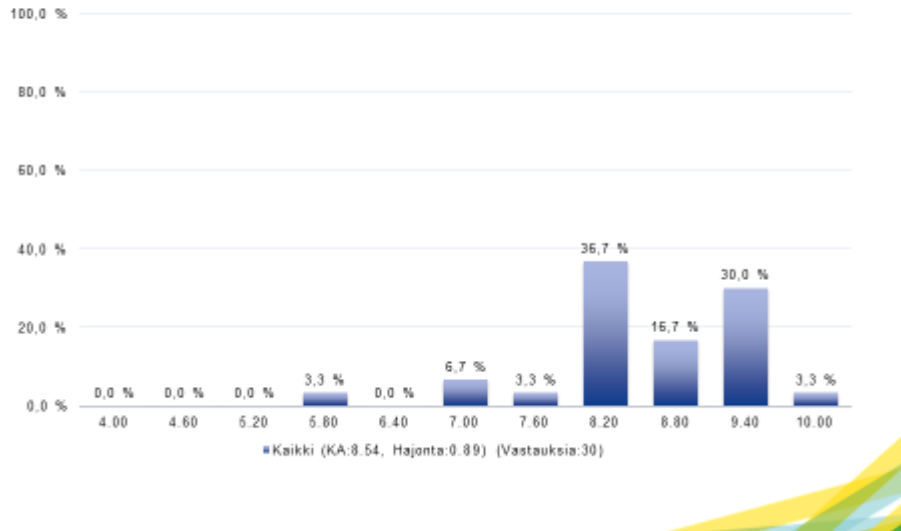
- Missä olen luottamushenkilöurallani onnistunut? (perustelut ja esimerkki)
- Missä olen luottamushenkilöurallani epäonnistunut? (perustelut ja esimerkki)
- Missä päätöksentekoaikassani olen kokenut tulleeeni sivuutetuksi? (perustelut ja esimerkki)
- Missä olisin voinut päättää/toimia toisin? (perustelut ja esimerkki)
- Vaikuttamiseni tavat ja kanavat kuntalaisten kanssa.
- Vaikuttamiseni tavat ja kanavat kunnallisessa päätöksenteossa.

2. Yhteistyö ja siinä onnistumiseni

Yleisarvosana asteikolla 4-10

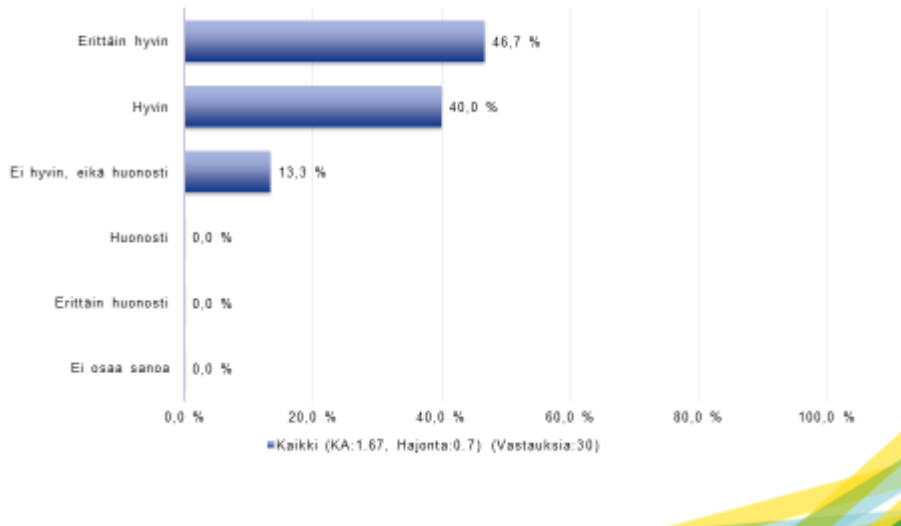


Yleisarvosana



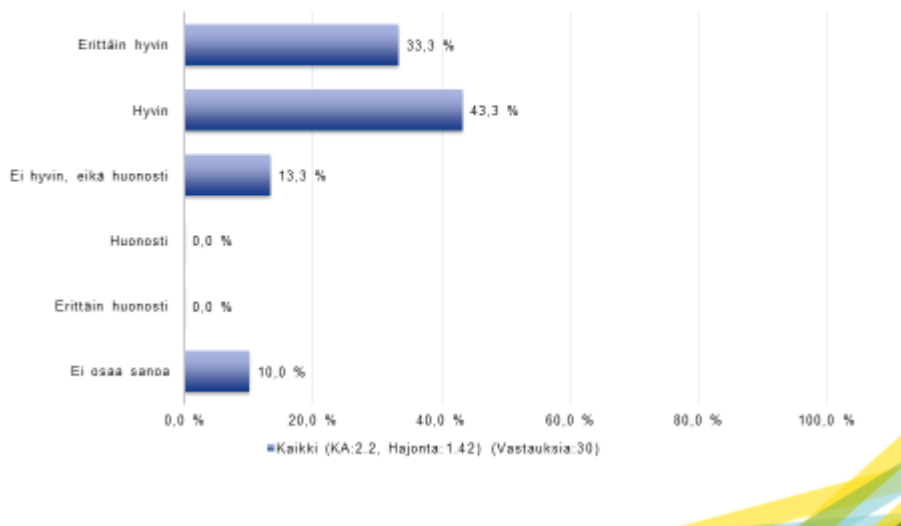
2. Yhteistyö ja siinä onnistumiseni

a) omassa poliittisessa ryhmässäni



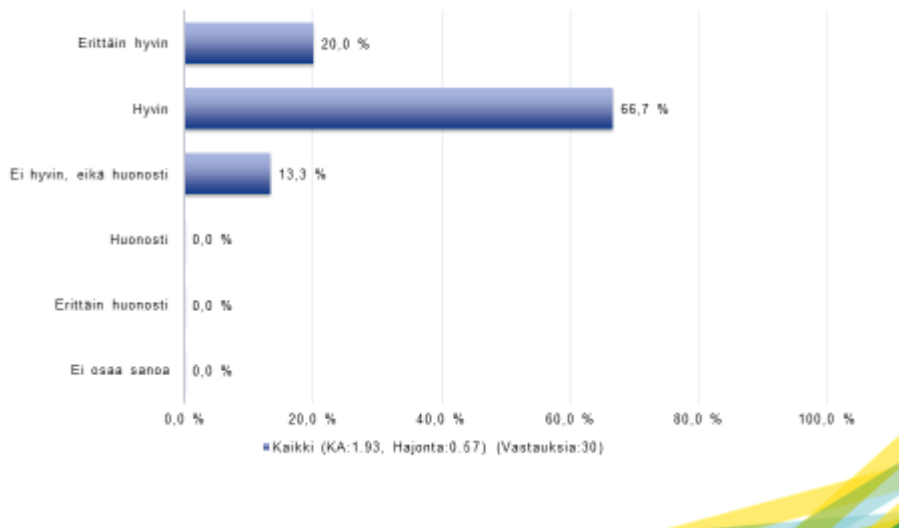
2. Yhteistyö ja siinä onnistumiseni

b) valtuustoryhmässäni



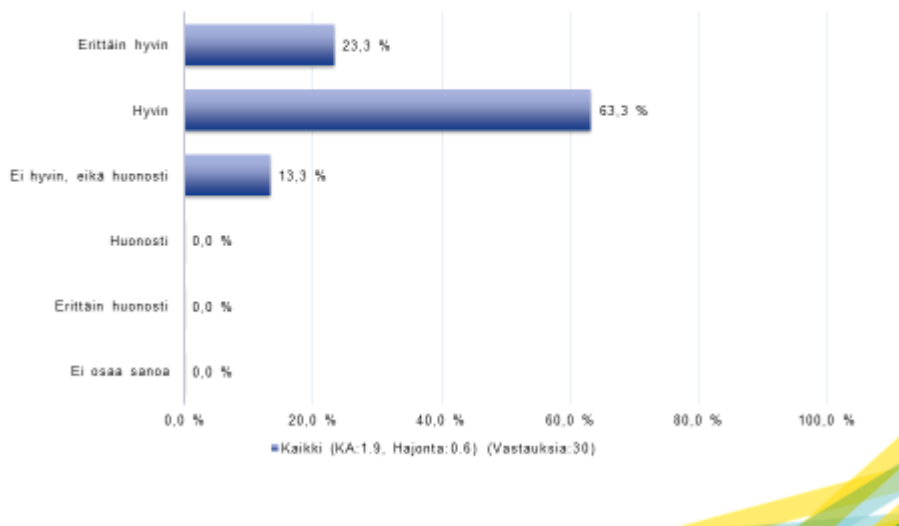
2. Yhteistyö ja siinä onnistumiseni

c) omassa toimielimessä



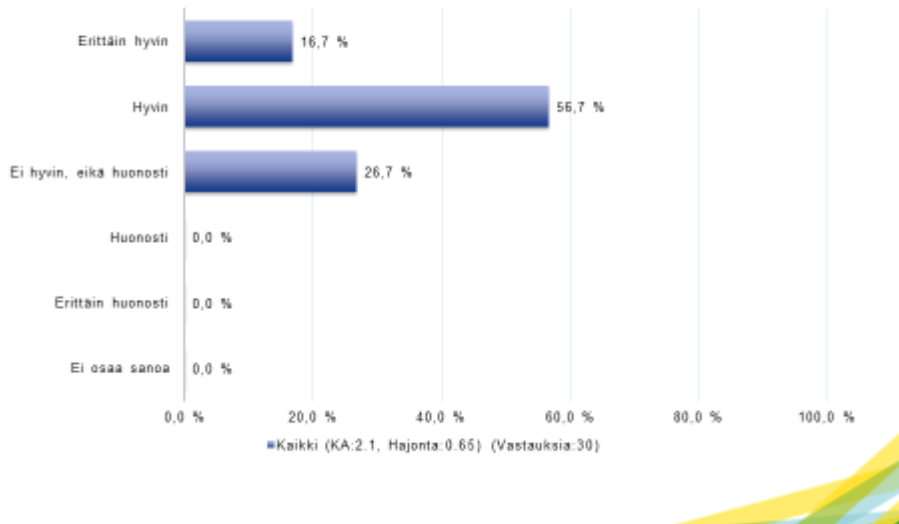
2. Yhteistyö ja siinä onnistumiseni

d) viranhaltijoiden kanssa



2. Yhteistyö ja siinä onnistumiseni

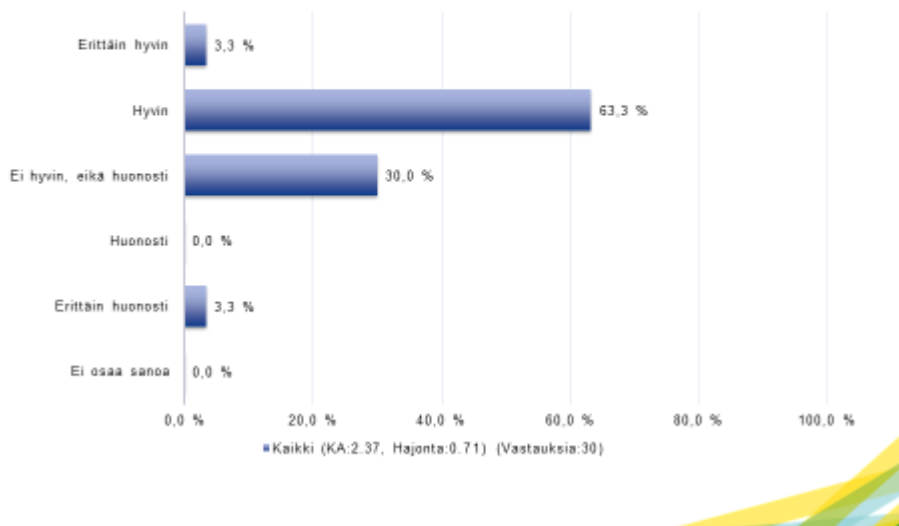
e) kuntalaisten kanssa



3. Tulevaisuusohjelman valmistelussa ja päätöksenteossa

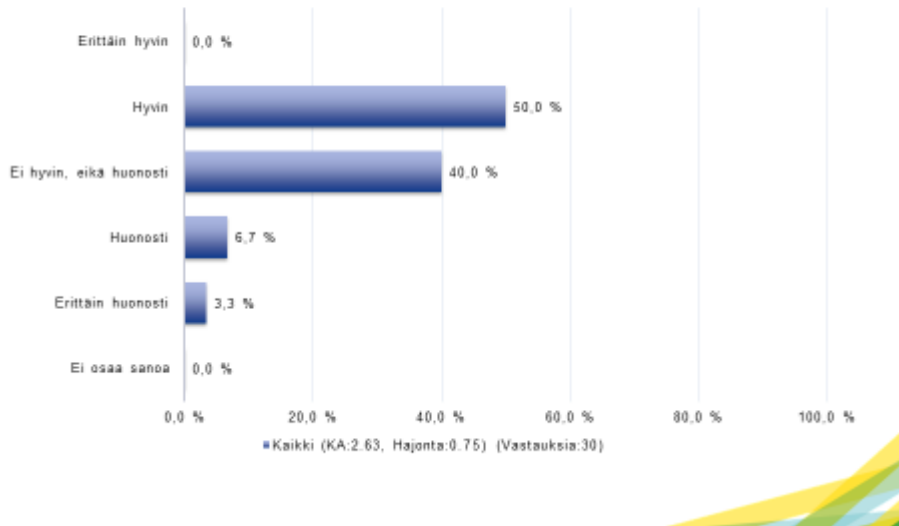
onnistuimme seuraavissa teemoissa:

a) taloudentasapainottaminen



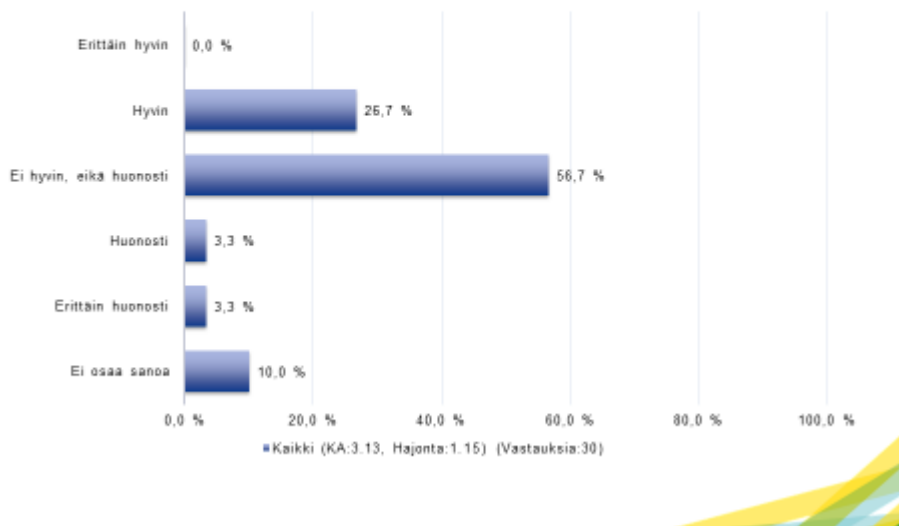
3. Tulevaisuusohjelman valmistelussa ja päätöksenteossa onnistuimme seuraavissa teemoissa:

b) palvelujen järjestämistavat (kunta, yksityinen)



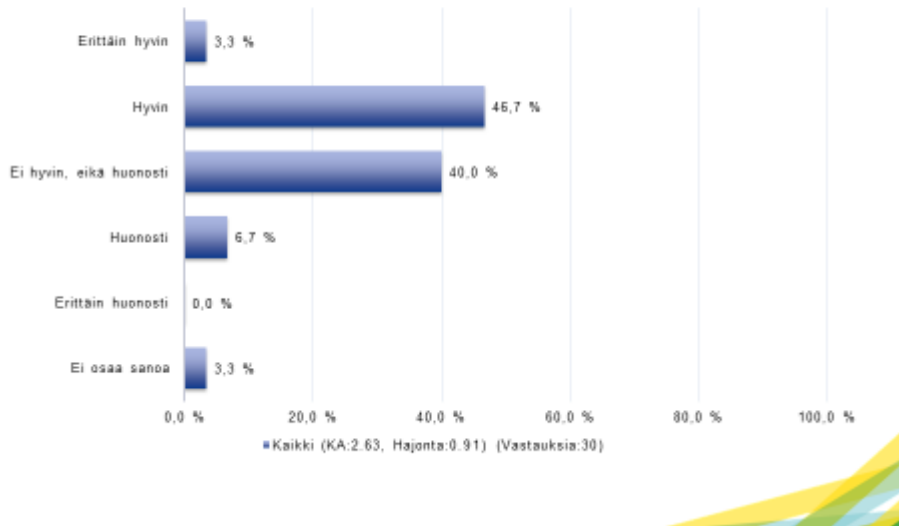
3. Tulevaisuusohjelman valmistelussa ja päätöksenteossa onnistuimme seuraavissa teemoissa:

c) päätöksentekojärjestelmän uudistaminen



3. Tulevaisuusohjelman valmistelussa ja päätöksenteossa onnistuimme seuraavissa teemoissa:

d) kuntakeskustan kehittäminen

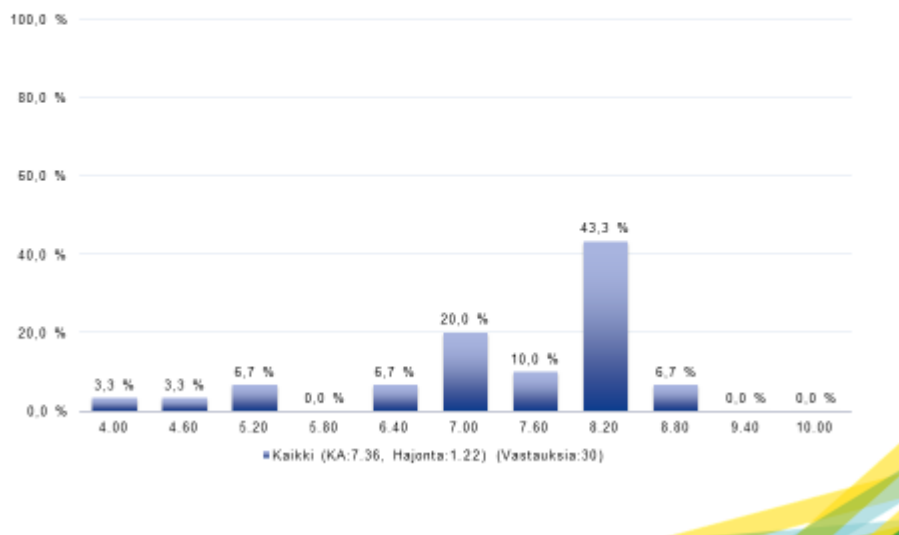


4. Kuntalaisosallisuuden edistäminen käytännössä

Yleisarvosana asteikolla 4-10

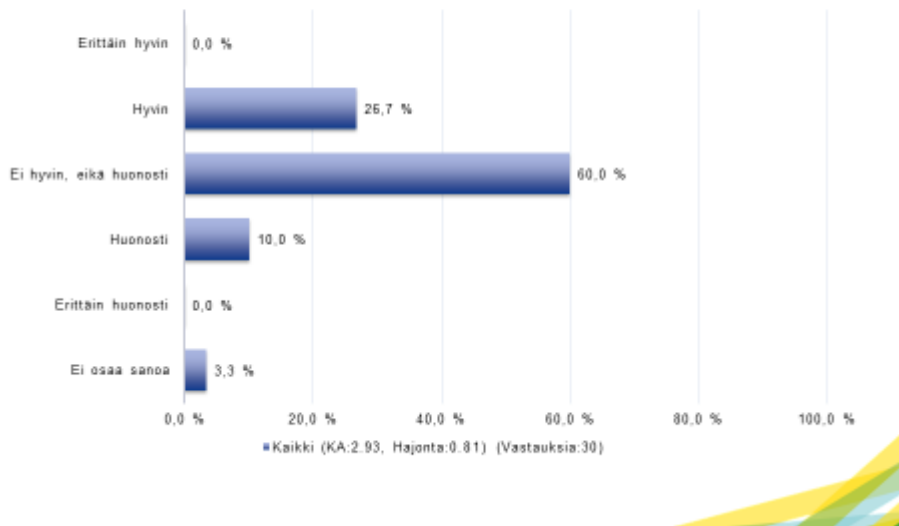


Yleisarvosana



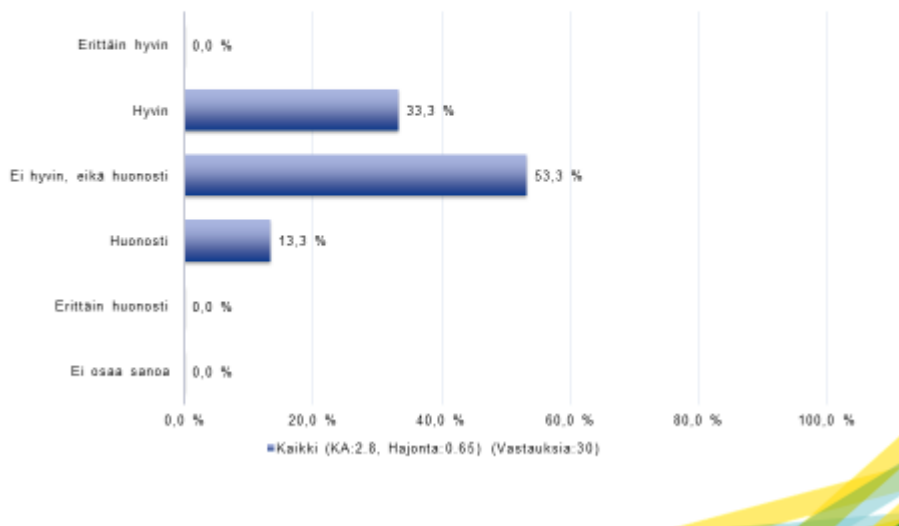
4. Kuntalaisosallisuuden edistäminen käytännössä

a) Miten kunta on kokonaisuutena onnistunut edistämään kuntalaisosallisuutta?



4. Kuntalaisosallisuuden edistäminen käytännössä

b) Miten itse olen onnistunut edistämään kuntalaisten osallisuutta?



5. Lempäälän kunnan tulevaisuus

- a) Mitkä ovat mielestäsi Lempäälän tulevaisuuden parhaat mahdollisuudet?
 b) Mitkä ovat mielestäsi Lempäälän tulevaisuuden suurimmat haasteet?
 c) Mitkä ovat mielestäsi Lempäälän tärkeimmät mainetekijät? (1-3)



6. Tulevat kuntavaalit 2017

- a) Olen ehdolla kuntavaaleissa

